

# Innovaatiosessio ja -seteli yritysten innovaatiotoiminnan työkaluina

Innovaatio ja osaaminen  
-teemaverkoston pilottikokeilut 2006





# **Innovaatiosessio ja -seteli yritysten innovaatiotoiminnan työkaluina**

**Innovaatio ja osaaminen -teemaverkoston  
pilottikokeilut 2006**

Syyskuu 2007

Seinäjoen Teknologiakeskus Oy

Lahden tiede- ja yrityspuisto Oy

Aluekeskusohjelman verkostojulkaisu 3/2007

Innovaatio ja osaaminen -teemaverkosto / Seinäjoen Teknologiakeskus Oy



Taitto: Semio Oy

Paino: Waasa Graphics Oy, 2007

---



# Sisällysluettelo

<b>Innovaatiosessio .....</b>	<b>5</b>
<b>1 Tausta .....</b>	<b>6</b>
<b>2 Innovaatiosessiomenetelmä .....</b>	<b>7</b>
<b>3 Hankkeen toteutus .....</b>	<b>9</b>
<b>4 Innovaatiosessiomenetelmän soveltuvuus innovaatioverkoston alueilla .....</b>	<b>10</b>
4.1 Arvio sessioprosessista pilottialueilla.....	10
4.2 Sessioprosessin kriittiset kohdatpilotoinnin perusteella.....	13
4.3 Innovaatiosessiot osana alueellistainnovaatiojärjestelmää .....	16
<b>5 Lopuksi .....</b>	<b>17</b>
<b>Innovaatioseteli.....</b>	<b>19</b>
<b>1 Johdanto .....</b>	<b>20</b>
<b>2 Innovaatioseteli- toimintamalli.....</b>	<b>21</b>
<b>3 Innovaatioseteli- toteutukset .....</b>	<b>24</b>
<b>4 Kokemuksia innovaatiosetelistä .....</b>	<b>27</b>
<b>5 Vastaavia rahoitusmalleja .....</b>	<b>38</b>
<b>6 Yhteenveto .....</b>	<b>42</b>
<b>Liite 1 Esimerkkejä yrityssetelikäytännöistä .....</b>	<b>44</b>

# Innovaatiosessio

## Lahden tiede- ja yrityspuisto Oy

Essi Artima  
Tapani Frantsi  
Vesa Harmaakorpi  
Anne Pässilä  
Tomi Tura



# 1 Tausta

Innovaatio ja osaaminen -teemaverkosto on osa valtakunnallista aluekeskusohjelmaa, jota toteutetaan 35 kaupunkiseudulla. Ohjelma on työkalu kaupunkiseutujen elinvoiman ja kilpailukyvyyn vahvistamiseen. Ohjelman tavoitteena on myös aluekeskusten välinen verkottuminen.

Innovaatio ja osaaminen teemaverkoston tavoitteena on tunnistaa hyvän innovaatioympäristön toimintamalleja, vaihtaa tietoja ja kokemuksia ja siten tehostaa alueilla tehtävää kehittämistyötä. Teemaverkoston toimintaan kuuluu tutkimus- ja kehitystyötä, tiedonvälitystä sekä konkreettisia pilottikokeiluja. Verkostossa on mukana 25 kaupunkiseutua. Vuoden 2006 aikana pilotoitiin innovaatiotoimintaan aktivoivia työkaluja: innovaatiosessiota ja innovaatioaseteliä.

Tavoitteena oli perehdyttää Innovaatio ja osaaminen -teemaverkoston jäsenet innovaatiosessiomenetelmään auttamalla verkostoalueita ymmärtämään innovaatioprosessien luonnetta sekä synnyttämällä alueille sellaista menetelmäosaamista, jolla innovaatiosessiomenetelmää kyetään hyödyntämään alueille soveltuvilla tavoilla. Pilotoinnista saatavat kokemukset tulee voida hyödyntää menetelmän käyttöönottamiseksi myös muilla kuin pilottialueilla.

## 2 Innovaatiosessiomenetelmä

Innovaatiosessiomenetelmä on kehitetty Lahden tiede- ja yrityspuisto Oy:n sekä Lappeenrannan teknillisen yliopiston Lahden yksikön yhteistyönä aluekehittämisen työkaluksi, osaamisen ja teknologian siirtämiseksi yritysten ja organisaatioiden käyttöön. Innovaatiosessio on uudentyypinen työväline yrityksen tai organisaation (liike)toiminnan uudistamiseen. Se kohdistuu innovaatioprosessin alkuvaiheeseen: uusien innovaatioaihioiden löytämiseen, arviointiin ja eteenpäinvientiin. Samalla menetelmän avulla pyritään aktivoimaan yrityksiä innovatiivisten ja luovien työskentelytapojen hyödyntämisessä.

Innovaatiosessio on prosessinomainen työskentelymenetelmä, jossa yrityksen, eri alojen asiantuntijoiden ja tutkijoiden sekä innovaatio-operaattorin yhteistyönä edistetään osaamisintensiivistä liiketoimintaa. Ajatuksena on, että suurin innovaatiopotentiaali on löydettävissä erilaisten asiantuntemusalueiden ja toimialojen rajapinnoilta: yhdistelemällä uudella tavalla eri osaamis-, toimi- ja tieteenaloja sekä teknologioita yrityksen käytäntölähtöisiin haasteisiin ja tavoitteisiin. Sessioihin kootaan yritysten henkilöstöä sekä asiantuntijoita eri osaamisaloilta ja luovien työmenetelmien avulla pyritään luomaan innovaatioaihioita uusien liiketoimintaideoiden, toimintatapojen ja tuotteiden pohjaksi.

Vuosina 2004-2006 on toteutettu yhteensä noin 50 sessioprosessia, joihin on osallistunut yli 100 asiakasorganisaatiota. Sessiomenetelmä on mm. nimetty yhdeksi EU-komission tukeman Innovating Regions in Europe -verkoston hyvistä käytännöistä. Vuonna 2006 lahtelainen ympäristöteknologiayritys voitti Euroopan laajuisen EBN Euroleaders Award -innovaatiokilpailun innovaatiosessiossa kehitetyllä idealla.

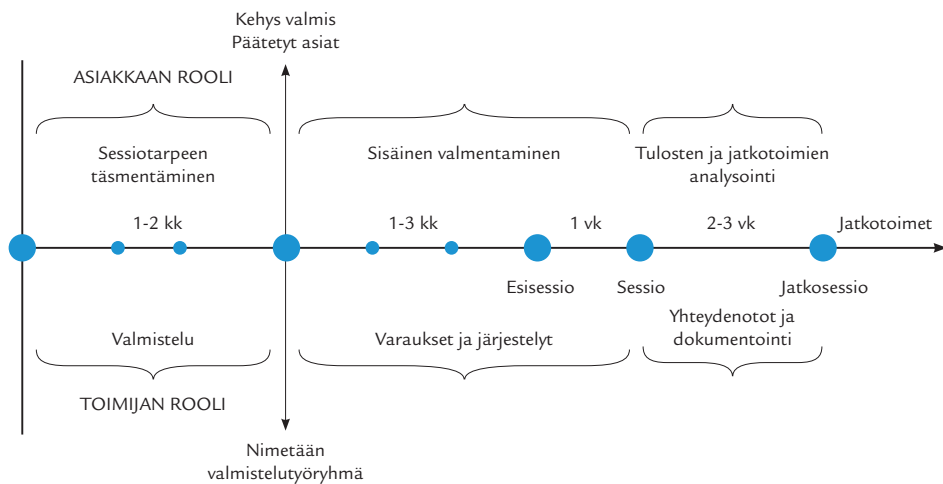
Innovaatiosessioprosessi kestää tyyppillisesti noin 2-3 kuukautta sisältäen huolellisen valmisteluvaiheen, varsinaisen sessiotilaisuuden sekä jälkiarvioinnin. Innovaatiosession valmistelu alkaa välittäjäorganisaation edustajan ja asiakasorganisaation välisellä määrittelyprosessilla, jossa määritetään tulevaisuuden haasteet, joihin session tavoitteet pohjautuvat, sekä osaaminen ja asiantuntijuus, joita ratkaisujen etsinnässä hyödynnetään. Ennen varsinaista innovaatiosessiopäivää pidetään ns. esisessio, jossa asiakasorganisaation edustajat tutustutetaan menetelmään sekä täsmennetään session tavoitteet, kysymyksenasettelu, tulosodotukset ja päivän etenemis- ja raportointitapa.

Innovaatiosessiopäivä rakentuu seuraavista elementeistä: asiantuntija-alueetukset, esisessiossa asetetut kysymykset, innovaatiosessiossa syntyvät kysymykset,

ideointia aktivoivat syötet, ideoiden tuottaminen (joka jakautuu eri vaiheisiin: esi-ideointi, ideointi, ideoiden ryhmittely, ideoiden jäsentäminen ja jatkoideointi) ja tuotettujen ideoiden liiketoiminnallinen arviointi.

Tavoitteena on, että innovaatiotilaisuudessa löytyy 2-4 innovaatioaihiota, joita lähdetään viemään eteenpäin esiselvitys-, tuotekehitys- tai konseptinkehityshankkeessa.

### Session valmisteluprosessi



### 3 Hankkeen toteutus

Hanke toteutettiin kahdessa osassa:

1. verkoston perehdyttäminen sekä
2. innovaatiosessiomenetelmän alueellinen pilotointi.

Innovaatiosessioiden pilotointi verkoston alueilla aloitettiin kesäkuussa 2006 järjestetyllä koko AKO:n innovaatioverkostolle suunnatulla yhteisellä perehdyttämispäivällä. Tilaisuudessa käytiin läpi menetelmän teoreettista taustaa, välittäjäorganisaatioiden roolia sekä sessioprosessin käytännön toteutusta. Tämän jälkeen mukana olleiden alueiden edustajat miettivät oman alueensa pilotointikohdetta.

Innovaatiosessiomenetelmän alueellinen pilotointi tapahtui jokaisella alueella syksyn 2006 aikana toteutetun innovaatiosessioprosessin avulla. Päämääränä oli opastaa alueita innovaatiosessiomenetelmän hyödyntämiseen toteuttamalla yksi konkreettinen, alueella toimivalle asiakasyritykselle tai -organisaatiolle suunnattu sessiocase. Tällä pyrittiin käytännössä tunnistamaan innovaatioprosessin kriittiset kohdat ja hyödyntämään erilaisia keinoja niiden ratkaisemiseen.

Tavoitteena oli toteuttaa innovaatiosessiot alueiden omista lähtökohdista lähtien. Alueellinen toimija vastasi asiakasorganisaation hankinnasta ja perehdyttämisestä sekä session käytännön järjestelyistä. Lahden tiede- ja yrityspuiston (LTYP) roolina oli perehdyttää alueellinen toimija ja asiakas itse sessiomenetelmään, sekä osallistua session tavoitteiden määrittelyyn. LTYP vastasi itse session ja sitä edeltävän esisession toteuttamisesta, kuitenkin niin että alueelliselle toimijalle syntyi mahdollisimman hyvä kuva koko prosessista. Pilottivaiheeseen ilmoitettiin viisi aluetta:

- Seinäjoki
- Kauhajoki
- Etelä-Pirkanmaa
- Itä-Uusimaa
- Kokkola

Lopulta Kokkola jättäytyi pilotista pois, joten sessioprosessi toteutettiin neljällä alueella. Seuraavassa on lyhyesti kuvattu ja arvioitu neljän pilottialueen sessioprosessien tavoitteenasettelua ja toteutusta.

## 4 Innovaatiosessiomenetelmän soveltuvuus innovaatioverkoston alueilla

### 4.1 Arvio sessioprosessista pilottialueilla

#### Seinäjäjoki

Innovaatiosession asiakkaana oli osaamisintensiivisiä tuotteita valmistava yritys, jossa oli käynnistymässä uuden tuotesukupolven suunnittelu. Yritys halusi innovaatiosession avulla selvittää tekijöitä, joita tulisi ottaa huomioon tulevaisuuden tuoteperheen suunnittelussa liiketoiminnan volyymin kasvattamiseksi ja kansainvälistymisen edistämiseksi. Sessioon koottiin sekä teknistä että liiketoiminnallista asiantuntemusta. Konkreettisten tuotekehitysideoiden lisäksi sessio tuotti yritykselle näkemyksen siitä, millä tavalla sen liiketoiminnan logiikka kehittyy jatkossa.

Seinäjoen sessiopilotti oli sekä tavoitteiltaan että toteutukseltaan varsin selkeä. Alusta saakka oli selvää, kuka alueella vastaa pilottihankkeesta, ja millä tavalla prosessi liittyy sekä alueen muuhun kehittämistoimintaan että kyseisen yrityksen kanssa tehtävään yhteistyöhön. Tämä vastuuden ja sessioprosessin roolin selkeys oli yksi keskeinen syy siihen, miksi Seinäjoen sessio onnistui jälkikäteen arvioiden pilottialueista kaikkein parhaiten. Toinen keskeinen onnistumistekijä oli se, että asiakasyrityksellä oli selkeä, konkreettinen ja oman liiketoiminnan kehittämiseen liittynyt tarve, johon sessiolla pyrittiin vastaamaan. Yrityksessä oli sekä motivaatio ryhtyä prosessiin että kyky tarttua sen aikana esiin nousseisiin ideoihin sessiion jälkeen.

Seinäjoen sessioprosessin keskeinen ongelmakohta liittyi asiantuntijoiden valintaan. Kuten monessa muussakin pilottikohteessa, tässäkin asiantuntijavalinnassa jäätii kenties liiaksi kiinni ilmeisiin yhtymäkohtiin. Session keskeisen tavoitteen, epätavallisten osaamisyhdistelmien synnyttämisen kannalta tämä oli haitallista. Mukaan valitut asiantuntijat täyttivät kohtuullisesti oman paikkansa, mutta ideoiden synnyttämisen kannalta eivät tuoneet riittävästi poikkeavia näkökulmia. Tähän on syytä kiinnittää jatkossa erityistä huomiota. Sessiopäivän ku-

lun kannalta olisi myös ollut suotavaa koota nyt valittua laajempi asiantuntijajoukko.

Sessiopäivään liittyi myös erityispiirre, joka on hyvä ottaa huomioon menetelmää jatkossa hyödynnettäessä. Vaikka sessiopäivän kulku ”käsikirjoitetaan” etukäteen melko tarkasti tilanteeseen sopivien työskentelymenetelmien pohjalta, käsikirjoituksesta on oltava valmis luopumaan. Tämä johtuu erityisesti siitä, että session tavoitteiden kannalta menetelmät palvelevat ensisijaisesti mukana olevien asiantuntijoiden ja yrityksen välisen dialogin synnyttämistä. Mikäli päivän aikana tämä päämäärä edellyttää käsikirjoituksen muuttamista tai siitä luopumista, näin on tehtävä. Näin tapahtui myös Seinäjoen tapauksessa, jossa yksi ryhmistä irrottautui melko varhaisessa vaiheessa käsikirjoituksesta, ja antoi ryhmän sisäisen keskustelun edetä omaa tahtiaan. Syntynyttä dialogia ei ollut syytä rikkoa, ja tällä ratkaisulla päästiin yrityksen kannalta hyvin kiinnostaviin lopputuloksiin.

## Kauhajoki

Innovaatiosessio järjestettiin kaupunkiorganisaatiolle. Lisäksi mukana oli erisidosryhmien edustajia, joiden vastuulla mahdollisesti on innovaatiosession tulosten jalkauttaminen. Tavoitteena oli määrittää luovan kaupunkikeskustan visio ja löytää yhteisymmärrys toteutettavista toimenpiteistä. Mukana sessioprosessissa oli hyvin laaja joukko alueen julkisia ja yksityisiä toimijoita. Session päämääränä oli siis selkeästi eri toimijoiden välisen yhteisymmärryksen saavuttaminen ja yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen konkreettisten yhteisten kehittämissideoiden kautta. Ydintoimijoilla oli jo etukäteen melko vahva näkemys päämääristä, mutta sessioprosessin avulla pyrittiin paitsi sitouttamaan eri tahot myös löytämään ne konkreettiset askeleet, joilla tavoitteisiin päästään.

Haasteena innovaatiosession toteutuksessa oli se, että aihe muuttui kertaalleen suunnittelun aikana. Osallistujia oli hyvin suuri määrä, joten joidenkin sitouttaminen prosessiin ei onnistunut. Kaikki sessiossa olleet eivät olleet esisessiossa, jolloin innovaatiosessio jäi yhdeksi irralliseksi koulutuspäiväksi. Monitoimijapohjaisessa ryhmässä sisäinen motivaatio on usein jäsentymätöntä, vastuut ja työnjako ei ole selkeää. Tahtoa ja intoa löytyy, mutta ideointityöskentelyssä harhaillaan helposti tutun ja turvallisen äärelle.

Tuttu ja turvallinen korostui etenkin Kauhajoella toteutetussa innovaatiosessiossa, sillä ulkopuolisia asiantuntijoita ei juuri ollut mukana. Rautaisten ammattilaisten panos muilta alueilta olisi todennäköisesti myös lisännyt osallistujien motivaatiota sekä poistanut osallistujien keskuudessa vallinneita jännitteitä, joita helposti syntyy kun osallistujajoukko on sama kuin kaikissa alueella tehtävissä

mietinnöissä. Kauhajoen innovaatiosessiossa haettiin kuitenkin enemmän yhteisymmärrystä kuin uusia ideoita. Session suurin anti oli todennäköisesti se, että se vahvisti painetta sille, että jotain on tehtävä aiheen tiimoilta. Tulosten jatkotyöstäminen jätettiin koottavan työryhmän vastuulle.

### **Etelä-Pirkanmaa**

Innovaatiosessio järjestettiin työvoimavaltaiselle yritykselle, jolla tavoitteena oli edistää työntekijöiden hyvinvointia sekä lisätä yrityksen ja koko alan houkuttelevuutta. Session päämääräksi asetettiin konkreettisten ideoiden löytäminen 1. henkilöstön jaksamisen edistämiseksi sekä työnkuvan kehittämiseksi, 2. yrityksen kilpailuaseman parantamiseksi laajentamalla alan kokonaispalveluprosessia sekä laajempien kokonaisuuksien löytämiseksi 3. koko alan imagon kohottamiseksi. Session asiakkaalla oli hyvin vahva näkemys session päämääristä ja esisession jälkeen teemat olivat hyvin kirkkaat.

Innovaatiosessiossa oli mukana hyvin monipuolinen osallistujajoukko motivoituneita henkilöitä aina asiantuntijoista erilaisiin kumppaneihin, jotka ovat vaikuttamassa alan keskeisissä etujärjestöissä. Asiakasyrityksen edustus oli selvästi vähemmistönä.

Sessiopilotista vastanneella taholla oli hyvä ja kiinteä suhde asiakkaaseen jo ennen sessiota, mikä mahdollisti tulosten jatkotyöstön monipuolisen mietinnän. Kuitenkin sessiopilotissa asiakkaana ollut yritys ei ollut halukas lähtemään kehittämään sisäisiä asioita ja omaa liiketoimintaa siinä määrin kuin prosessin alussa oli ymmärrettävissä. Kiinnostusta herätti enemmän valtakunnan tasolla tehtävä työ.

### **Itä-Uusimaa**

Innovaatiosessio kohdistui tapahtumajärjestäjien verkostoon. Tavoitteena oli löytää kehittämiskohteet sekä määrittää toimintamalli tapahtumajärjestäjien tukemiseksi ja yhteistyön syventämiseksi. Sessio kuului tyypiltään haastavimpaan sessioryhmään, ja sen toteutusta harkittiin vielä varsin myöhäisessä vaiheessa. Yleisesti ottaen on suotavaa, että ensimmäiset sessioprosessit toteutettaisiin kohdullisen selkeällä ja rajatulla teemalla sekä mielellään yksittäisen asiakkaan kanssa. Nyt sessioprosessiin osallistui periaatteessa koko alueen tapahtumajärjestäjien joukko. Pyrkimyksenä oli haarukoida, millaisilla kehittämisalueilla verkostoa erityisesti halutaan kehittää ja millaisin toimenpitein verkoston kehittämisestä vastaava organisaatio voi sen jäseniä tukea.

Session keskeiset ongelmat liittyivät valmisteluvaiheeseen, erityisesti asiantun-

tijoiden valintaan. Eräiden poisjääntien myötä session asiantuntijajoukko oli lopulta erittäin suppea. Tämä vaikutti merkittävästi sessiossa syntyneiden ideoiden uutuusarvoon. Tämä huomioiden sessio oli kuitenkin onnistunut. Sen keskeiset tavoitteet yhteisten tavoitteiden identifioinnista ja tärkeimpien toimijoiden sitouttamisesta toteutuivat. Sessioprosessin jälkeen on myös pystytty viemään tunnistettuja asioita eteenpäin. Erittäin tärkeänä voidaan pitää myös sitä, että sessioprosessi on edistänyt tietyn tyyppisen innovaatiokulttuurin leviämistä toimijoiden keskuuteen.

### Kokkola

Viides alkuperäisistä pilottialueista, Kokkola, jättäytyi lopulta pilotista pois. Sen valmistelusta nousee kuitenkin esiin eräs sessioprosessin onnistumisen kannalta tärkeä seikka. Kokkolan alueen ilmoitti sessiopilottiin paikallinen aluekeskusohjelma, jonka edustaja oli perehtynyt menetelmään. Tämän jälkeen pilotin toteutusvastuu siirtyi kuitenkin toiselle organisaatiolle, paikalliselle teknologiakeskukselle. Teknologiakeskuksen edustajat eivät missään vaiheessa olleet perehtyneet sessiomenetelmään, sen tavoitteisiin ja toimintatapaan. Näin ollen menetelmän hyödyntämiselle ei myöskään löydetty luontevaa reittiä.

## 4.2 Sessioprosessin kriittiset kohdat pilotoinnin perusteella

### Asiakkaan valinta ja tavoitemääritys

Innovaatiosession tavoite sekä se, onko asiakkaana yksittäinen yritys tai organisaatio vai monitoimijainen joukko määrittää tarvittavaa osaamista, käytettävää menetelmää sekä suunnittelun haasteellisuutta. Innovaatiosession tavoitteet voidaan jakaa karkeasti kolmeen luokkaan: 1. uudet tuotteet ja tuoteparannukset, 2. liiketoiminnan uudistaminen ja 3. yhteisymmärryksen ja vision hakeminen.

Pilottihankkeeseen valikoitui pääosin asiakkaita, joiden kanssa koordinaattorit olivat jo ennestään tuttuja ja tehneet yhteistyötä. Myös innovaatiosessioiden teemat olivat sellaisia, että niitä oli käsitelty myös aikaisemmissa yhteyksissä.

Yksittäisen yrityksen tai organisaation kanssa yhteisymmärrys session tavoitteista on helpompi löytää ja tarvittavan asiantuntemuksen määrittämiseen päästään yleensä nopeammin. Myös innovaatiosession hyödyt osallistujien omalle työlle ovat nähtävissä.

Monitoimijaisissa innovaatiosessioissa osallistujat tulevat hyvin erilaisista taustaorganisaatioista ja erilaisin tavoittein. Tällaisten sessioiden valmistelussa on kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, että prosessissa mukana olevat henkilöt ymmärtävät samalla lailla session tarkoituksen ja mitä tuloksia siltä odottavat. Näillä henkilöillä on oltava selvillä oma roolinsa innovaatiosessiossa ja mitä he prosessiin pystyvät antamaan sekä oman motivaation kannalta realistinen kuva siitä, mitä he osallistumisestaan vastaan saavat. Edelleen, monitoimijaisten sessioiden kriittinen kohta on se, onko olemassa sellaista tahoa, jolla on kyky, motivaatio ja valta viedä sessiossa syntyneitä asioita ja ideoita eteenpäin. Yksittäisestä yrityksestä poiketen monitoimijasessioissa – erityisesti julkisen sektorin prosesseissa – on usein tilanne, jossa tällaista toimijaa ei ole. Tällöin on syytä vakavasti harkita, kannattaako sessioon ryhtyä. Mikäli session tulosten ”kopinottaja” on julkinen kehittämisorganisaatio, on varmistuttava siitä, että tällä on riittävä luottamus session muiden osallistujatahojen keskuudessa.

### **Asiantuntijoiden valinta**

Useissa pilotin sessioprosesseissa kohdattiin asiantuntijoiden valintaan liittyviä ongelmia. Ensimmäinen niistä liittyy siihen, että jo asiantuntijavalinta on oma asiantuntemusalaansa – se edellyttää sekä varsin laajaa eri alojen pintapuolista tuntemusta että erityisesti kykyä nähdä mahdollisia yhdistelmiä eri alojen välillä. Tämän vaiheen onnistuminen on ehkä kaikkein kriittisin yksittäinen kohta sessioprosessin onnistumisen kannalta. Pilotti osoitti, että asiantuntijavalinnassa mennään usein liian ilmeisten yhtymäkohtien kautta: valitaan sellaisia asiantuntijoita, jotka asiakkaan on itsekin kohtuullisen helppo tunnistaa ja joiden alat ovat jo kenties ainakin jossain määrin asiakkaan hallinnassa.

Toinen ongelma näytti olevan se, että asiantuntijajoukko jäi liian suppeaksi. Eräissä prosesseissa valitut alustajat olivat ainoat ulkopuoliset ekspertit. Tämä ei ole session tasapainoisen kokoonpanon ja dialogin synnyttämisen kannalta paras mahdollinen tilanne. Lahdessa toteutetuissa sessioissa on pyritty hyödyntämään mahdollisuuksien mukaan alueella olevia omia tieteellisiä resursseja ulkopuolisten asiantuntijoiden ohella.

### **Sessiopäivän teemoitus ja menetelmälliset ratkaisut**

Session oikea teemoitus on yksi haastavimmista asioista prosessin onnistumisen kannalta. Pilotissa tässä vaiheessa oli varsinkin prosessien alkuvaiheessa selviä ongelmia, ja monilla alueilla sekä tavoitteet että tarkennetut teemat olivat pitkään epäselviä. Toisaalta jälkikäteen tarkasteltuna alueiden lopullinen tavoitteenmää-

rittely onnistui pääosin hyvin, ja siihen käytettiin riittävästi aikaa. Joskus esiintyvä ongelma teemojen liian nopeasta lukkoon lyönnistä vältettiin varsin hyvin. Prosessin alussa valittuja teemoja pystyttiin vielä myöhemmin muokkaamaan ja radikaalistikin muuttamaan.

Kriittinen kohta teoitouksessa on sen oikea yleisyystaso. Molemmat ääripäävät tässä ongelmallisia. Liian yleiselle tasolle jäävät tai liian diffuusit teemat johtavat fokuoimattomaan keskusteluun. Pahimmillaan session tuloksena voi tällöin olla samat havainnot, joihin koko prosessin ongelmanasettelu perustui. Toisaalta hyvin yksityiskohtainen teoitus on osoittautunut käytännössä toimimattomaksi. Sessiopäivään liittyyvä luova työskentely saattaa tiukasta teoitouksesta riippumatta viedä keskustelua aivan eri suuntiin. Tälle vapaudelle on tärkeää antaa tilaisuus.

Täsmälleen sama pätee myös sessiopäivän menetelmällisiin ratkaisuihin: kuten erityisesti Seinäjoen tapauksessa todettiin, välttämättömästä huolellisesta tavoitteenasettelusta ja sen perusteella valituista työskentelymenetelmistä on osattava tarvittaessa luopua. Tämä on syytä huomioida, mikäli sessiopäivän työskentelyssä käytetään esimerkiksi ulkopuolista konsulttia: tämän on oltava hyvin perillä sessiomenetelmän erityispiirteistä ja eroista perinteisiin ideointitilaisuuksiin.

## Toteuttavan organisaation rooli

Innovaatiosession tarkoitus on tuoda uutta näkökulmaa asiakkaan liiketoiminnan kehittämiseen ulkopuolisten asiantuntijoiden voimin, jonka jälkeen etsitään parhaat mahdolliset kanavat tulosten jatkotyöstämiseksi. Pilottihankkeessa mukana olevat paikkakunnat olivat pieniä, mutta niistä löytyy ammattikorkeakoulujen yksiköitä sekä yliopistojen filiaaleja. Itä-Uusimaa oli alueista ainut, jossa ei ole kehittämistoiminnassa hyödynnettävissä EU:n rakennerahastojen tukia.

Jo innovaatiosessiossa olisi hyvä olla mukana alueelliset osaamisen siirron kumppanit sekä rahoittajat heidän sitouttamisekseen. Pilottihankkeessa toteutetuissa innovaatiosessiossa ulkopuolinen asiantuntemus oli lähes poikkeuksetta vähäistä. Alueellisia kumppaneita innovaatiosessiossa oli kuitenkin hyvin mukana. Heille myös saatiin vastuutettua innovaatiosessioiden tulosten edistämistyötä.

Pilottihankkeessa innovaatiosessioiden toteutus oli pääosin yhden alueellisen organisaation varassa. Pilottihankkeen aluekoordinaattorit olivat teknologiakeskuksia sekä alueellisia kehittämissyhtiöitä. Lähtökohtaisesti voisi olettaa, että teknologiakeskusten ja alueellisten kehittämissyhtiöiden työnjako on erilainen suhteessa teknologian ja osaamisen siirtoon, teknologiakeskusten keskittyes-

sä eteenpäin suuntautuvien, uusien ideoiden kehittämiseen, kehittämissyhtiöiden vastatessa asiakkailta tuleviin, tämän hetkisiin yritystoiminnan pullonkauloihin. Pilottihankkeessa toimijoiden määrä oli kuitenkin niin vähäinen, että organisaatioiden tehtäväkentän mukaan ei voi tehdä johtopäätöksiä niiden roolista välittäjinä.

Koko innovaatiosessioprosessin läpivienti vaatii resursseja sekä käytännön asioiden organisoimiseksi että asiantuntemusta asiakkaan haasteen määrittämiseksi ja oikeanlaisen osaamisen löytämiseksi. Onnistunut prosessi edellyttää innovaatiosesiota toteuttavan organisaation tai verkoston sujuvaa yhteistyötä sekä tiivistä kytkeä innovaatiojärjestelmään. Organisaatioiden työkuultuurien ja toimintatapojen vaikutus uusien menetelmien muuttamisessa käytännön toiminnaksi on keskeistä. Kaikkien mukana olevien henkilöiden tulee ymmärtää prosessin kulku, mutta osallistuminen joka vaiheeseen ei ole välttämätöntä.

## 4.3 Innovaatiosessiot osana alueellista innovaatiojärjestelmää

Lahden alueella innovaatiosessiomenetelmä on nähty toiminnaksi, joka kuuluu julkiselle kehittämisorganisaatiolle, vaikka sen toteutuksessa osittain hyödynnetäänkin yksityisiä konsultteja. Tähän ratkaisuun on kaksi keskeistä syytä.

Ensinnäkin, innovaatiosession keskeinen lisäarvo asiakkaalle syntyy siitä, että palveluntarjoaja pystyy kokoamaan monipuolisen asiantuntijaverkoston innovaatioprosessin tueksi. Julkisten välittäjäorganisaatioiden rooli erityisesti tieteellisen asiantuntemuksen yhdistäjänä on tällöin luonteva myös innovaatiosessiossa. Innovaatiosessiomenetelmän rooli alueellisessa innovaatiojärjestelmässä voidaan nähdä ennen kaikkea siinä, että sen avulla pystytään hyödyntämään hyvin monipuolista asiantuntemusta hyvin konkreettisella tavalla, ja erityisesti tuomaan ns. heikkoja linkkejä – yhteyksiä, jotka eivät kuulu asiakkaan omaan normaaliin verkostoon – mukaan innovaatioprosesseihin.

Toiseksi, innovaatiosessioiden toteuttaminen julkisena palveluna mahdollistaa sen, että syntyville innovaatioprosesseille, tuotekehityshankkeille jne. on kopinot-taja julkisessa palvelujärjestelmässä. Tällöin kytkentä sessiossa syntyneen idean ja sen toteuttamisen edellyttävän julkisen tuen välillä on parhaimmillaan erittäin lyhyt. Session jälkiarviointivaiheessa voidaan jo suoraan hyödyntää niitä rahoitus- ja muita tuki-instrumentteja, joita alueellinen innovaatiojärjestelmä tarjoaa.

## 5 Lopuksi

### Toteutus

Innovaatiosessioiden toteutus on myös järjestävälle organisaatiolle jatkuvaa oppimista. Prosessin jättäminen yhden henkilön harteille ei onnistu. Kehitettäessä innovaatiosessiota alueellisena työkaluna, tulisi mukana olla keskeisten organisaatioiden edustajat, jotta menetelmän ydin tulisi sisäistettyä ja työkalu muokkautuisi alueen tarpeisiin.

Seuraavassa on esitetty erilaisia tehtäviä ja rooleja liittyen innovaatiotesion toteutukseen. Käytännössä nämä voivat olla päällekkäisiä, ja useampi tehtävä valmisteluvaiheessa ja innovaatiotesiopäivässä voi olla myös yhden ja saman henkilön vastuulla.

- **Pääfasilitaattori** = luovuusoperaattori
  - Mukana esisessiossa & innovaatiotesiossa myös valmistelupalaverissa
  - Vastaa innovaatiotesiossa käytettävästä menetelmästä
- **Fasilitaattorit** = ryhmien vetäjät
  - Huolehtii työskentelyn etenemisestä innovaatiotesiossa
  - Ei välttämättä tuo uutta tiedollista näkökulmaa
  - Saatava ryhmä näkemään erilaisia näkökulmia
  - Menetelmäosaaminen, joka lisää käsiteltävien asioiden rikkautta
  - Jos provokatiivinen rooli, se on tehtävä esim. roolin kautta asiakkaalle selväksi
  - Osallistuu innovaatiotesion raportin työstämiseen
  - Mukana innovaatiotesioissa sekä valmistelupalaverissa
- **Brokerit** = tuovat prosessiin mukaan asiakkaan haastetta avaavaa asiantuntemusta
  - Moninäkökulmaista tietoa myös sisällöistä, yrityksestä ja toimialojen rajapinnoista
  - Tiedon yhdisteleminen
  - Innovaatiojärjestelmä-näkökulma
  - Vastaa siitä ketä tuodaan asiantuntijoiksi

- Mukana valmisteluistunnoissa, esisessiossa, innovaatiosessiossa ja jälkisessiossa
- Kirjoittaa raportin oman ryhmänsä osalta
- **Kirjaaja, dokumentoija**
  - Dokumentoi innovaatiosession tulokset raporttia varten
  - Mukana esisessioissa ja innovaatiosessioissa
- **Ulkopuoliset asiantuntijat**
  - Substanssiosaaminen (esim. teknologiat)
  - Markkina-asiantuntemus
  - Liiketoiminta-asiantuntemus
  - ”häirikköasiantuntemus” (asiakkaan toimialasta poikkeavat alat, alojen rajapinnat)

## Rahoitus

Innovaatiosessiopäivän kustannukset vaihtelevat paljon sen mukaan, miten ulkopuolisia asiantuntijoita saadaan hankittua. Monelle pk-yritykselle innovaatiosessioon mukaan lähteminen markkinahintaisena palvelutuotteena voi olla liian suuri kynnys. Innovaatiosession kustannuksia voidaan tukea mm. EU-rahoituksella joko kokonaan tai esimerkiksi ulkopuolisten asiantuntijoiden osalta.

## Innovatiivisuus ja luovuus

Keskeistä innovaatiosessiossa on uuden näkökulman löytäminen asiakkaan haasteisiin. Innovatiivisuus ja luovuus voivat nousta ulkopuolisesta osaamisesta sekä päivän työskentelytavasta. Järjestävälle organisaatiolta tämä edellyttää aina rohkeutta laittaa itsensä peliin sekä jonkin asteista riskinottoa. Ulkopuolisen asiantuntemuksen etsimisessä kannattaa hyödyntää verkostoja.

## Tulosten edistäminen

Innovaatiosession asiakkaana voi olla yksittäinen yritys, yritysryhmä tai julkisen sektorin organisaatio. Innovaatiosessiota järjestettäessä on mietittävä, mikä taho on alueella tarttumapintana tulosten edistämiseksi. Asiakas voi välillisesti olla myös alueellinen kehittämisorganisaatio. Jos innovaatiosession päätyttyä näyttää siltä, että asiakas ei pysty työstämään tuloksia omin voimin eikä tiedossa ole yhteistyökumppania, niin viimeistään jälkisessioon tulisi etsiä kontakteja, joiden avulla edetä. Myös tulosten edistämiseksi olisi hyvä olla tiedossa rahoituspaketti.

# Innovaatioseteli

Seinäjoen Teknologiakeskus Oy

Anssi Uitto



# 1 Johdanto

Innovaatioseteli-pilottikokeilu toteutettiin osana aluekeskusohjelman valtakunnallisen Innovaatio ja osaaminen -teemaverkoston toimintaa vuosina 2006–2007. Verkostoalueista pilottikokeiluun osallistuivat Forssa, Hämeenlinna, Itä-Uusimaa, Jämsä, Kokkola, Lahti, Mikkeli, Oulun Eteläinen, Pietarsaari, Salo, Seinäjoki, Vakka-Suomi, Varkaus sekä Ylä-Savo. Innovaatioseteli-kokeilua valmisteltiin yhteistyössä kansallisen ohjausryhmän kanssa ja kokeilu pyrittiin linjaamaan valtiosihteeri Anssi Paasivirran johtaman Suomalaiset yrityspalvelut -työryhmän mietintöjen pohjalta.

Innovaatioseteli on harkinnanvarainen palveluseteli, joka on tarkoitettu ensisijaisesti pk-yrityksille innovaatiotoimintaan liittyvien asiantuntijapalveluiden hankintaan. Kokeilussa näillä innovaatiopalveluilla tarkoitettiin mm. tuote- ja teknologiakehitykseen, liiketoiminnan kehittämiseen, liikeideoiden arviointiin ja kehittämiseen sekä keksintöjen patentointiin liittyviä asiantuntijapalveluita. Keskeistä innovaatiopalveluissa on se, että niiden avulla pyritään luomaan uutta liiketoimintaa. Uutta liiketoimintaa aktivoidaan olemassa olevissa yrityksissä mm. tuotekehityksellä sekä uusissa yrityksissä tukemalla niiden perustamiseen liittyviä prosesseja, kuten esimerkiksi uusien ideoiden ja keksintöjen kaupallistamista.

Setelin tarkoituksena on kannustaa pk-yrityksiä kasvuun ja innovaatiopalvelujen käyttöön, tukea uuden liiketoiminnan syntymistä alueelle sekä tiivistää tutkimuslaitosten, yliopistojen, ammattikorkeakoulujen, tietointensiivisten palveluyritysten (KIBS) ja pk-yritysten välistä yhteistyötä. Lisäksi kokeilun tavoitteena oli nostaa käytännön kokemusten kautta esiin setelille parhaiten soveltuvia käyttökohteita sekä hahmottaa nykyistä selkeämmin setelin euromääräinen optimikoko.

## 2 Innovaatioseteli – toimintamalli

Innovaatioseteli -kokeilussa pk-yrityksen oli mahdollista saada tukea innovaatiopalveluiden hankkimiseen 2/3 palvelun hinnasta aina 4000 euroon saakka (kai-kissa viittauksissa puhutaan verottomista summista). Setelin suuruus määräytyi näin tapauskohtaisesti riippuen kulloisenkin toteutuksen laajuudesta ja yksityis-kohdista. Yrityksille itselleen jäi maksettavaksi 1/3, mikäli koko toteutus jäi alle 6000 euron.

Tukisetelin tarkkaa summaa ei haluttu lyödä lukkoon kokeilun alussa, sillä tavoitteena oli kokemuksen kautta löytää seteleille pk-yritysten toiminnan kan-nalta järkevä koko. Setelin maksimikoko sen sijaan rajattiin, jotta seteleitä ky-ettäisiin hyödyntämään mahdollisimman monessa yrityksessä. Kokeilun alku-vaiheessa tuen maksimimääräksi sovittiin 2000 euroa mutta saadun palautteen ja ensimmäisten kokemusten perusteella päätettiin tuen maksimimäärä nostaa 4000 euroon. Lisäksi sovittiin, että kukin mukaan tuleva pk-yritys voi käyttää se-teliä yhteen toimenpiteeseen; näin mahdollisimman moni yritys pääsisi mukaan kokeiluun.

### Koordinointi

Kansallisella tasolla setelikokeilua koordinoi Seinäjoen Teknologiakeskus Oy. Tä-män lisäksi alueilla nimettiin paikalliset setelikoordinaattorit, jotka vastasivat in-novaatiosetelin alueellisesta markkinoinnista, innovaatiopalveluita tarjoavien or-ganisaatioiden aktivoimisesta sekä hankintojen kilpailuttamisesta ja alueellisten toteutusten raportoinnista. Seinäjoen Teknologiakeskus Oy vastasi puolestaan toteutusten kirjaamisesta kokeilun budjettiin, pk-yritysten omarahoitusosuuksi-en laskutuksesta, palveluntarjoajien laskujen maksamisesta sekä kokeilun koke-musten raportoinnista ja muusta käytännön työstä.

Setelien käyttökohteiden valinnasta päättivät alueet itse. Toisilla alueilla seteli toimi yritysrajapinnassa toimivien kehittäjäorganisaatioiden edustajien työkalu-na, jolloin päätökset setelien käytöstä tehtiin varsin nopealla aikataululla. Toisilla alueilla puolestaan setelien käytöstä päätti erillinen työryhmä, jossa oli edustajia alueen eri kehittäjäorganisaatioista ja mahdollisista muista toimijoista. Myös se-telin markkinoinnin osalta alueilla toimittiin eri tavoin. Toisilla alueilla seteliä markkinoitiin näkyvillä lehti-ilmoituksilla ja toisilla alueilla tyydyttiin – pääosin setelien suhteellisen pienestä määrästä johtuen – markkinoimaan niitä suoraan

yrittäjäkäyntien yhteydessä. Markkinointiin panostaneilla alueilla jäikin moni yritys ilman seteliä budjetin loppuessa kesken.

Setelien jaosta alueiden välillä päätettiin siten, että kokeilun alkuvaiheessa varattiin budjetista tasaosuudet kaikille alueille. Tästä kuitenkin luovuttiin yhteisellä päätöksellä, sillä joillain alueilla setelien kysyntä oli suurempaa kuin toisilla. Setelikokeilun suuremmat linjaukset ja päätökset tehtiin yhteisesti aluekoordinaattoreista koostuvissa työpajoissa, joita pilottikokeilun aikana pidettiin kaksi.

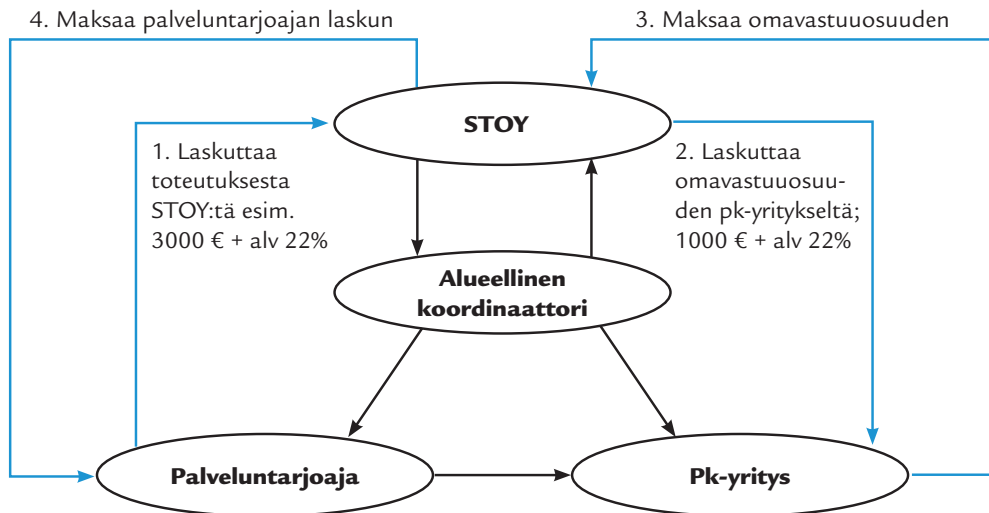
## Seteliprosessi ja rahaliikenne

Setelikokeilun käynnistivät alueilla koordinaattori, yritys tai palveluntarjoaja. Yrittäjä kuvaili aluekoordinaattorille toteutusidean ja sen pohjalta tehtiin päätös setelin hyödyntämisestä. Tämän jälkeen aluekoordinaattori ja yrittäjä kartoittivat yhdessä soveltuvia palveluntarjoajia, jotka tuli lähtökohtaisesti kilpailuttaa. Tarjouspyyntöön sekä kilpailutus- ja hankintapäätökseen liittyvä paperityö oli ensisijaisesti aluekoordinaattoreiden vastuulla. Näin prosessista saatiin yritysten suuntaan mahdollisimman kevyt.

Osassa toteutuksista hankintaa ei kilpailutettu, mikäli tietyn palveluntarjoajan käyttäminen oli muutoin perusteltavissa. Tämä oli mahdollista lähinnä silloin, kun esimerkiksi tuotekehityksessä yhteistyösuhde oli jo olemassa eikä ollut järkevää, tai edes mahdollista, ajaa uutta toimijaa sisään. Monessa tapauksessa palvelu liittyi sellaiseen luottamukselliseen suhteeseen, johon ei haluttu enää ulkopuolista tahoa tuoda. Joka tapauksessa jokaisesta toteutuksesta tuotettiin tarjouspyyntö, vähintään yksi tarjous sekä hankintapäätös. Nämä aluekoordinaattori toimitti Seinäjoen Teknologikeskus Oy:lle, jossa toteutus kirjattiin kokeilun budjettiin. Tämän jälkeen sekä asiakasyritykselle että palveluntarjoajalle lähetettiin toimintaohjeet ja toteutus saattoi alkaa. Toimintaohjeet pitivät sisällään ohjeita lähinnä laskutukseen, de minimis -sääntöön sekä palautteen keräämiseen.

Kokeilun rahaliikenne hoidettiin siten, että kukin palveluntarjoaja laskutti koko toteutuksen Seinäjoen Teknologikeskus Oy:ltä, joka puolestaan laskutti asiakasyrityksiltä omavastuuosuuden eli 1/3 koko toteutuksen hinnasta. Asiakkaan maksettua omavastuuosuutensa Seinäjoen Teknologikeskus Oy maksoi koko laskun palveluntarjoajalle. Kuvassa 1 on periaatepiirros setelikokeilun rahaliikenteestä:

## Innovaatioseteli – laskutus ja rahaliikenne



**Kuva 1: Setelikokeilun rahaliikenne.**

Laskutusprosessi oli kuukauden mittainen. Palveluntarjoajan tuli laskuttaa kuukauden maksuajalla ja asiakasyrityksen tuli puolestaan maksaa omavastuuosuus kahden viikon eräpäivällä. Palveluntarjoajan laskua ei kuitenkaan maksettu ennen kuin asiakasyrityksen omavastuuosuus oli maksettu. Näin haluttiin pitää liiketoimintaan liittyvä riski yritysten välisenä.

Setelikokeilun lopuksi aluekoordinaattorit kysyivät vielä asiakasyritykseltä kokemukset valmiin raportointilomakkeen pohjalta. Raportti sisältää mm. lyhyen kuvauksen toteutuneesta palvelusta ja toimenpiteistä, toteutuksen plussat ja miinukset, sekä kehitysehdotukset itse setelimalliin.

### 3 Innovaatioseteli – toteutukset

Innovaatiosetelikokeilun budjetti koostui 140 000 euron tukiosuudesta sekä yritysten 70 000 euron vastinosuudesta. Budjetti toteutui siten, että tukiosuutta vastaan yritykset laittoivat rahaa kokeiluun n. 83 300 euroa, eli runsaat 13 000 euroa yli budjetoidun. Käytännössä tämä johtui siitä että muutamat toteutukset olivat kooltaan huomattavasti yli 6000 euroa, jolloin yrityksille jäi maksettavakseen enemmän kuin 1/3 toteutuksen hinnasta. Toteutusten koko vaihteli 300 eurosta yli 9000 euroon, joskin nämä ääripäät olivat yksittäistapauksia. Käytännössä suurin osa toteutuksista oli 1000 ja 6000 euron välissä. Kokeilussa hyödynnettiin yhteensä 55 seteliä, jolloin keskimääräiseksi setelin kooksi (tuen osuus) tulee noin 2500 euroa. Setelien koot vaihtelivat silti melko paljon ja hajonta oli varsin laaja. Ohessa taulukko käytetyistä seteleistä nimenomaan tukiosuuden suhteen:

Tukisetelit	Lukumäärä
4000 euroa	15 kpl
3501 - 3999 euroa	5 kpl
3001 - 3500 euroa	2 kpl
2501 - 3000 euroa	5 kpl
2001 - 2500 euroa	3 kpl
1501 - 2000 euroa	7 kpl
1001 - 1500 euroa	11 kpl
< 1000 euroa	7 kpl

#### Taulukko 1: Käytetyt setelit (tuen osuus).

Selkeästi eniten hyödynnettiin täyden tukiosuuden eli 4000 euron seteleitä. Toisaalta myös alle 1500 euron seteleitä käytettiin varsin paljon. Kolmantena ryhmänä voi esiin nostaa keskimäärin noin 2000 euron tukisetelit. Kokeilun tavoitteisiin peilaten voitaisiin siis esittää seteleiden sopivaksi kooksi 1000, 2000 ja 4000 euroa.

Seteleiden käyttökohteista huomattavasti suosituimpana erottautuivat erilaiset tuotekehitykseen liittyvät palvelut. Tuotekehityksessä seteleitä hyödynnettiin 17 yrityksessä pääasiassa uuteen tuotteeseen liittyviin suunnittelupalveluihin.

Ryhmä kasvaisi vielä neljällä, mikäli ohjelmistokehitykseen liittyvät toteutukset laskettaisiin tähän mukaan. Tuotekehitykseen liittyen myös erilaiset tuotteistus-konsultoinnit olivat suosittuja kuudella toteutuksellaan. Kuuteen toteutukseen ylsivät myös erilaiset markkinoinnin kehittämiseen liittyvät palvelut. Viidessä tapauksessa seteliä käytettiin markkina-analyysein ja liiketoimintamallien selvityksiin. Ohessa lista seteleiden käyttökohteista:

• Tuotekehitys	x 17
• Tuotteistus	x 6
• Markkinoinnin kehittäminen	x 6
• Markkina-analyysi	x 5
• Liiketoimintamallin selvitys	x 5
• Ohjelmistokehitys	x 4
• Tuotteen suojaus	x 4
• Verkkosovellukset	x 3
• Teknologiaselvitys	x 2
• Teknologiansiirto	x 1
• Prosessikonsultointi	x 1
• Sopimusvalmistelut	x 1

Ryhmistä edelleen tuotteen suojaamiseen liittyvät palvelut soveltuivat hyvin kooltaan innovaatiosetelin käyttökohteeksi. Suojaukseen liittyvät palvelut maksoivat 1400 eurosta n. 6000 euroon suojauksesta riippuen (patentointi, hyödyllisyysmalli jne.). Suojauksella saavutetut tulokset olivat lisäksi varsin hyvät ja konkreettiset. Eräs yrittäjä arvioi, että tehty patentointi luo hänen yrityksensä vähintään yhden työpaikan lisää.

Tuotteen suojauksen lisäksi tulokset setelin käytöstä näkyivät varsin hyvin em. tuotekehitykseen, tuotteistukseen, markkina-analyysein ja liiketoimintamalleihin liittyneissä selvityksissä sekä myös erilaisissa teknologiakartoituksissa ja -selvityksissä. Tällöin hyöty oli konkreettinen ja uuden liiketoiminnan syntyminen kyettiin todentamaan heti. Sen sijaan joillakin alueilla testattu setelin soveltuvuus markkinoinnin kehittämiseen (www-sivustot ym.) ei tuonut todennettavissa olevaa välitöntä hyötyä. Voidaankin kriittisesti arvioida, kuinka innovatiivisista ja uusista ratkaisuista näissä tapauksissa oli kyse. Toki tavoite liiketoiminnan lisäämisestä toteutui pidemmällä aikavälillä.

Markkinoinnin kehittämisessä toteutukset olivat kooltaan keskimäärin 3000 euron luokkaa, jolloin tuen osuus oli n. 2000 euroa. Tuotekehitykseen liittyvät toteu-

tukset olivat puolestaan suhteellisen suuria: joukossa oli vain muutama kokonaisummaltaan alle 1500 euron jäävä toteutus. Suurin osa tuotekehitykseen liittyvistä toteutuksista oli kooltaan 4000 – 7000 euroa. Tuotteistukseen liittyvät toteutukset olivat kooltaan keskimäärin 5000 euron luokkaa, markkina-analyysiin noin 4000 euroa, liiketoimintamallien selvitykseen hieman alle 6000 euroa, ohjelmistokehitykseen reilut 3100 euroa, tuotteen suojaukseen sama 3100 euroa, verkkosovelluksiin noin 1300 euroa ja teknologiaselvityksiin hieman alle 1800 euroa.

Seteleiden käyttökohteista alueet saivat tehdä omia rajauksiaan. Tällä haluttiin laajuutta käyttökohteisiin, jotta parhaat käytännöt nousisivat esiin. Osa alueista sisällytti mukaan markkinoinnin ja jotkut alueet rajasivat toimialoja siten, että setelillä haluttiin esimerkiksi vahvistaa alueen hoiva-alan ja hyvinvointisektorin yritysten toimintamahdollisuuksia.

Kaiken kaikkiaan seteleitä hyödyntäneiden yritysten toimialat vaihtelivat laadasta laitaan. Ainoastaan hyvin laveasti ymmärrettynä erilainen kone- ja laiterakennus erottui selkeästi muita suurempana ryhmänä 12 toteutuksella. Tämän lisäksi esiin voitaisiin nostaa erilainen prosessiteollisuus viidellä ja uudet perustettavat yritykset neljällä toteutuksella. Yhteensä yrityksiä oli yli 20:ltä eri toimialalta. Kone- ja laiterakennuksen toteutuksista suurin osa liittyi nimenomaan tuotekehitykseen. Muutoin mitään selkeää yhteyttä eri toimialojen ja setelitoteutusten välillä ei ollut johdun juuri toimialojen suuresta määrästä.

Alueellisesti setelit jakautuivat varsin hajanaisesti. Osa alueista käytti jopa 7-10 seteliä ja kahdella mukana olleella alueella ei käytetty loppujen lopuksi yhtään seteliä. Kokeilun aikana päätettiin yhteisellä sopimuksella siirtyä toimimaan niin, että setelit olivat kaikkien alueiden käytössä ja ne varattiin budjettiin sitä mukaa, kun toteutuksia käynnisteltiin.

Seteleiden kysynnän vaihtelu alueittain johtui lähinnä markkinoinnista ja alueellisen koordinaattorin yrityssuhteista. Mikäli koordinaattori toimi omassa työssään yritysrajapinnassa, oli hänen helppo löytää innovaatiosetelille soveltuvia käyttökohteita. Mikäli setelikoordinaointi oli vastuutettu lähinnä ohjelmatyöskentelyyn keskittyville tahoille, oli seteleiden menekki hitaampaa. Niillä kahdella alueella joilla seteleitä ei mennyt lainkaan, oli kyllä vireillä muutama projekti, jotka eivät kuitenkaan ehtineet käynnistyä pilottihankkeen aikana. Lisäksi toisella alueella oli käynnissä oma hanke, josta vastaavia toteutuksia kyettiin jo tukemaan. Samoin muutamassa suuremmissa toteutuksissa oli hyödynnetty TE-keskuksen ja Tekesin rahoitusta.

## 4 Kokemuksia innovaatio-setelistä

Innovaatioseteleitä jaettiin kokeilun aikana yhteensä 55 kappaletta. Mukana asiakkaana ja palveluntarjoajana oli reilut 100 yritystä. Seitsemässä tapauksessa palveluntarjoajana oli lisäksi oppi- tai tutkimuslaitos (mm. VTT ja ammattikorkeakouluja). Maantieteellisesti tarkasteltuna 20 tapauksessa palvelu hankittiin oman alueen ulkopuolelta ja suuressa osassa toteutuksista palveluntarjoaja oli jostain suuremmasta kaupungista. Seuraavassa on sekä setelitoteutusten tuloksia että yritysten kokemuksia setelikokeilusta. Tuloksia käsiteltäessä ei mennä yksityiskohtiin, sillä suuri osa toteutuksista käsitteli yritysten ydinliiketoiminnan kanalta luottamuksellisia asioita.

### Tulokset

Tuotekehitykseen liittyneet toteutukset sisälsivät suurelta osin erilaista suunnittelupalvelua. Kahdeksassa tapauksessa 17:sta syntyi projektin tuotoksena uusi tuote tai palvelu, neljässä uusi tuotevariaatio ja osassa toteutuksista kehitettiin edelleen olemassa olevia tuotteita. Tämän lisäksi muutamassa toteutuksessa setelillä tuettiin jotain pienempää kokonaisuutta suuremman tuotekehitysprojektin osana. Kaiken kaikkiaan tulokset tuotekehitykseen käytetyistä seteleistä olivat varsin hyviä ja konkreettisia.

Erityisen hyvänä esimerkkinä voidaan mainita toteutus, joka osana suurempaa projektia myötävaikutti yrityksen menestykseen kansainvälisten messujen uusien tuotteiden kilpailussa. Myös yrityksiltä saadut vastauksen kysymykseen, johtiko toteutus jatkotoimiin lyhyellä / pitkällä aikavälillä, sekä tuotekehityksen että tuotetuksen osalta ovat varsin rohkaisevia:

*”Ensimmäinen jo myyty.” (viittaus tuotekehitys projektin tuloksena syntyneeseen uuteen tuotteeseen)*

*”Lyhyellä aikavälillä 15 000 euron kauppa. Edellytykset ja mahdollisuudet mittavaan kotimaan- ja vientikauppaan erittäin hyvät.”*

*”Projektin aikana kehitettiin kaksi erityyppistä tuote-/palvelukonseptia ko. jakelukanaviin. Uusista jakelukanavista odotetaan pitkällä aikavälillä merkittävää liikevaihdon kasvua.”*

*”Saatiin uusi tuote ja sitä kehitetään edelleen ja tällä saadaan lisää liiketoimintaa yritykseen.”*

*”Antoi varmuutta tuotekehitysprojektin eteenpäin viemiselle.”*

Markkinoinnin kehittäminen oli toinen kuuden toteutuksen ryhmistä. Sen alle kuuluu toteutuksia, jotka pitävät sisällään mm. uuden innovatiivisen tuotteen mainoskampanjan, yrityksen markkinointikeinojen ja -materiaalin jatkokehityksen sekä muutaman www-sivustototeutuksen. Markkinoinnin kehittämiseen liittyvien toteutusten vaikutus yrityksen liiketoiminnan kasvuun on vaikeasti mitattavissa ja se on nähtävissä vasta pidemmällä aikavälillä. Toisaalta yhdessä toteutuksessa innovaatioaseteli oli mukana uuden yrityksen perustamiseen liittyvässä markkinoinnissa ja graafisen ilmeen kehittämisessä.

*”Johti uuden yrityksen perustamiseen.”*

*”Hankkeen ansiosta yrityksen tuotekehityksessä on menty askel eteenpäin. Toteutuksesta on kuitenkin niin lyhyt aika, että sen vaikutukset liiketoimintaan eivät ole vielä nähtävissä.”*

*”Lisäsi tämän uuden tuotteen tunnettavuutta.”*

Markkina-analyseistä saadut tulokset ovat varsin hyviä. Analyseistä yksi suuntautui ulkomaille ja neljä Suomeen, joskin yhdestä Suomeen suuntautuneesta analyysistä annettiin palautteeksi, että kansainvälisille markkinoille pyritään vuoden 2008 alussa. Myös kansainvälisille markkinoille tehty markkina-analyysi oli tuloksekas, sillä analyysi johti jatkoneuvotteluihin uuden liiketoiminnan käynnistämiseksi. Yhdessä tapauksessa markkina-analyysi toimi pohjana uuden yrityksen perustamiselle:

*”Osakeyhtiö perustetaan lokakuun aikana ja toiminta käynnistyy tammi-kuussa 2007. Tällä innovaatioasetelillä uusi yritys saa ”täsmäalun” toiminnalleen.”*

*”Jatkoneuvottelut on käynnistetty.”  
(viittaus onnistuneeseen markkina-analyysiin)*

*”Kansainvälisille markkinoille pyritään kevään 2008 aikana.”*

Liiketoimintamallien selvityksen alle kuului sekä uusien liiketoimintasuunnitelmien tekoa että olemassa olevien päivittämistä sekä uusille toimialoille että uusille asiakasryhmille. Lisäksi tähän ryhmään laskettiin mukaan toteutus, jossa hankittiin tytäryrityksen perustamiseen liittyviä asiantuntijapalveluita. Tämä toteutus piti sisällään liiketoimintamallin selvityksen lisäksi palveluita liittyen myös erilaiseen sopimusvalmisteluun ym.

*”Kyllä, tytäryritys toimii tällä hetkellä Norjassa, jossa työllistää yhden henkilön. Olemme sen jälkeen perustaneet myös Ruotsiin tytäryrityksen.”*

*”Välittömästi hankkeen jälkeen alettiin toimimaan uudella toimialalla.”*

*”Liiketoimintasuunnitelman toteutus on käynnistymässä.”*

Ohjelmistokehitykseen ja tuotteen suojaukseen liittyi kumpaankin neljä toteutusta. Ohjelmistokehityksessä kehitettiin kussakin toteutuksessa uusi ohjelmistositin, että liiketoiminnan kasvu perustuu nimenomaan ohjelmiston hyödyntämiseen omassa liiketoiminnassa, ei ohjelmiston myyntiin. Tällöin vaikutusta liiketoimintaan ei osattu sanoa vielä tässä vaiheessa:

*”Pitkällä aikavälillä ko. ominaisuuksista voidaan rakentaa lukuisia sovelluksia / sovellutusten osia kysynnän ja bisnesnäkömään mukaan.”*

*”Pitkän aikavälin toteutumista on mahdoton sanoa näin lyhyen ajan perusteella, mutta hyvältä näyttää.”*

Tuotteen suojaukseen liittyen hyödynnettiin innovaatioaseteliä kolmessa patentti- ja yhdessä hyödyllisyysmallihakemuksen valmistelussa. Setelien koko tuntui olevan juuri sopiva tuotteen suojaukseen. Myös saatu palaute osoittaa, että setelien käyttökohteena tuotteen suojaus on varsin hyvä:

*”Innovaatioon liittyvä erikoiskone on rakenteilla ja tulee mahdollistamaan pienyrittäjien tuotevalikoiman merkittävän laajenemisen lähivuosina. Tästä syntyy todennäköisesti ainakin yksi uusi työpaikka.”*

*”Tuotteen liiketoiminta sai hyvät kasvuedellytykset.”*

*”Patenttitutkimus kaatuu yleisesti kustannussyistä. Nyt tällä tuella saadaan asioita eteenpäin.”*

*”Patentointiprosessi sopii hyvin innovaatioasetelille”*

Erilaisten verkkosovellusten rakentamisessa seteleitä hyödynnettiin kolmessa tapauksessa. Verkkosovellukset liittyivät yritysten www-sivustojen kehitykseen. Poiketen markkinoinnin kehittämisen alla olevista toteutuksista nämä toteutukset sisälsivät erilaista toiminnallisuutta. Tällöin kyse ei ollut suoraan markkinointiin liittyvästä toimenpiteestä, vaan sivustoja voitiin tätä kautta hyödyntää itse palvelun käytössä. Yrityksiltä saadussa palautteessa ei kuitenkaan osattu arvioida näiden toteutusten suoranaista vaikutusta yrityksen liiketoiminnan kasvuun lyhyellä aikavälillä.

Teknologiaselvitykset olivat kooltaan sopivia hieman pienempien innovaatioseteleiden käyttökohteeksi. Kahdesta toteutetusta teknologiaselvityksestä toinen liittyi uuden tuotteen kehittämiseen ja tätä kautta uuden yrityksen perustamiseen, ja toisella haluttiin tuotekehityshankkeen käynnistysvaiheessa selvittää valitseva teknologian taso sekä kartoittaa mahdollisia yhteistyökumppaneita. Koska teknologiaselvityksiin liittyvät toteutukset eivät olleet kooltaan kovin suuria ja yrittäjälle maksettavaksi jäävä osuus jäi suhteellisen pieneksi, toimi innovaatioseteli näissä tapauksissa hyvänä kannustimena nimenomaan tuotekehityshankkeen käynnistysvaiheessa.

*”Hanke on edelleen aktiivisesti vireillä, osin tämän palvelun tuloksena, mutta jatkonäkymät eivät ole vielä hahmottuneet.”*

*”Antoi varmuutta tuotekehitysprojektin eteenpäin viemiselle.”*

Kaiken kaikkiaan tulokset innovaatioseteleillä tuetuista toteutuksista ovat varsin hyviä ja innovaatiopalveluille asetettu tavoite uuden liiketoiminnan synnyttämisestä toteutui suuressa osassa projekteista. Joissakin hankkeissa tätä kasvua ei tosin kyetty todentamaan näin lyhyen ajan kuluttua. Parhaimmillaan setelit olivat tukemassa uuden yrityksen perustamista (2 tapausta).

Lisäksi erityisen hyvinä hankkeina voidaan tuoda esiin suoraan kansainvälistymiseen liittyvät toteutukset, joita kokeilussa oli mukana seitsemän. Näissä

kohteina olivat mm. Norja, Ruotsi ja Venäjä. Projektit koskivat liiketoiminnan laajentamista näille alueille ja toteutuksina tehtiin sekä markkina-analyysjä, liiketoimintamallin selvityksiä, sopimusvalmistelua että markkinointiin liittyviä toimenpiteitä. Kaikista kansainvälistymiseen liittyvistä toteutuksista tulokset ovat varsin hyviä, ja jo edelläkin esiin nostetut kommentit olivat todella kannustavia:

*”Kriittisellä aikataululla toteutettu kansainvälistymiseen tähtäävä projekti oli mahdollista innovaatioasetelin avulla.”*

*”Kansainvälisille markkinoille pyritään kevään 2008 aikana.”*

*”Projektin aikana kehitettiin kaksi erityyppistä tuote-/palvelukonseptia ko. jakelukanaviin. Uusista jakelukanavista odotetaan pitkällä aikavälillä merkittävää liikevaihdon kasvua.”*

*”Kyllä, tytäryritys toimii tällä hetkellä Norjassa, jossa työllistää yhden henkilön. Olemme sen jälkeen perustaneet myös Ruotsiin tytäryrityksen.”*

Yleisenä havaintona voidaan esittää setelin soveltuvan innovaatioiden näkökulmasta hyvin sekä tuotteen kehittämiseen että sen kaupallistamiseen. Lisäksi yrityksen liiketoiminnan laajentamiseen liittyvät palvelut soveltuivat hyvin innovaatioasetelin käyttökohteeksi. Sen sijaan yrityksen markkinointiin liittyvät toteutukset – mikäli kyseessä oli ainoastaan www-sivuston tekeminen – eivät tuoneet liiketoiminnan kasvattamisen näkökulmasta välittömiä tuloksia. Hyviä kohteita olivat puolestaan tuotteen suojaamiseen ja teknologiaselvityksiin liittyvät asiantuntijapalvelut.

Innovaatioaseteli -pilottikokeiluun tavoitteena oli lisäksi kannustaa pk-yrityksiä kasvuun ja innovaatiopalvelujen käyttöön. Palautteen mukaan jopa yli 60 % osallistuneista yrityksistä ei ollut käyttänyt vastaavia palveluita aikaisemmin, joten kokeilun tavoite täyttyi hyvin. Lisäksi joissain tapauksissa yritysten ja palveluntarjoajien välille syntyi pidempiaikaisiakin kumppanuuksia.

*”Ilman innovaatioasetelihanketta tuote-idea olisi hyvin todennäköisesti jäänyt odottamaan nk. parempaa aikaa toteuttamiselle, mahdollisesti pöytälaatikkoon toteutumattomien ideoiden asteelle.”*

*”Seteli on aloittavan pienen yrityksen kannalta aivan ratkaiseva, jotta ko. tutkimuspalvelua yleensä käyttää.”*

*”Asiakas oli jo suunnitellut ko. palveluiden käyttämistä, mutta seteli alensi kynnystä / mahdollisti palvelun käyttämisen.”*

*”Kyseisen palveluntarjoajan palveluja on saadun kokemuksen perusteella tarkoitus käyttää myös tulevaisuudessa.”*

*”Pitkällä tähtäimellä yhteistyökumppani palveluiden tuotteistamiseen.”*

Varsinaisten projektien tuloksena syntyneiden uusien tuotteiden, palveluiden, liiketoimintamallien ym. lisäksi yritykset kokivat saaneensa lisäarvoa myös näiden syntyneiden kumppanuuksien kautta. Kaiken kaikkiaan tuloksia arvioitaessa voidaan innovaatioasetelimallin todeta toimineen erittäin hyvin.

## **Yritysten palaute setelikokeilusta**

Tulosten lisäksi yrityksiltä kysyttiin palautetta varsinaisen innovaatioaseteli-toimintamallin toimivuudesta. Yrityksiä pyydettiin nimeämään setelikokeilun plus- ja miinus- ja kertomaan mahdollisia kehitysehdotuksia.

Merkittävimmin innovaatioasetelin etuina yritykset näkivät helppokäyttöisyyden ja joustavuuden. Vaikka palveluiden hankintaan liittyi jonkin verran paperityötä, sen hoiti pääosin alueellinen koordinaattori, jolloin yrityksen osallistuminen papereiden pyörittelyyn jäi minimiin. Tästä johtuen innovaatioasetelin ei koettu olevan niin byrokraattinen kuin ehkä joidenkin muiden tukimuotojen. Sama palaute toistui lähes kaikissa vastauksissa:

*”Suurena plussana asiakasyritys koki paperisodan vähyyden ja selkeyden. Helppous ja joustavuus olivat siis suuret plussat.”*

*”Yleensä vastaavat rahoitusmahdollisuudet liian byrokraattisia, tässä toteutuksessa ei asiakas kokenut joutuneensa liiallisen byrokratian rattaisiin.”*

*”Asiakas koki prosessin simppeleksi ja nopeaksi. Ilman setelin tukea hanke olisi jäänyt todennäköisesti toteuttamatta.”*

*”Vähän byrokratiaa, aluekoordinaattori hoiti tarvittavat paperityöt.”*

*”Erittäin hyvä ja joustava toimintamalli.”*

Helppokäyttöisyyden ja joustavuuden lisäksi kiitosta sai setelin käytön nopeus. Alueellisesta käytännöstä riippuen saatettiin päätös setelin myöntämisestä tehdä hyvinkin nopeasti. Lisäksi kirjaus kokeilun budjettiin tehtiin pääasiassa samana päivänä, kun tarvittavat lomakkeet saatiin. Näin toteutukset pääsivät käynnistymään varsin nopealla aikataululla: nopeimmillaan jopa muutaman päivän aikana.

*”Joustava kokeilu ja nopea asioiden käsittely.”*

*”Aikataulu nopeutui, projekti saatiin räväkästi liikkeelle.”*

*”Nopea käsittelyprosessi, joka oli tässä projektissa ehdoton vaatimus.”*

*”Nopea päätösprosessi. Prosessi joustava ja selkeä. Helppo käyttää.”*

Muutoin positiivista palautetta annettiin mm. setelin tukiosuuden suuruudesta sekä soveltuvuudesta pk-yrityksille. Kaiken kaikkiaan setelikokeilun käytännön järjestelyihin oltiin varsin tyytyväisiä:

*”Yrityksen sitoutuminen (1/3-kustannuksista) on sopivalla tasolla.”*

*”Kaikki meni jouhevasti – erittäin tyytyväisiä potenssiin kaksi. Tulokset ylittivät odotukset.”*

*”Hyvä toimintamalli pk-yrityksille.”*

*”Nykyaikainen rahoitusmalli, vastaa yrityksen tarpeita!!”*

Isoja miinuksia ei havaittu. Reilusti yli puolet palautteista sisälsi kommentteja, kuten ”ei ollut”, ”ei osannut mainita miinuksia” tai ”ei havaittu”. Muutama palautte annettiin laskutuksesta. Yhdessä tapauksessa viitattiin laskun maksun viivästyntymiseen, mutta tällöin oli itse asiassa kyse siitä, että palveluntarjoaja oli laskuttanut ohjeistuksesta poiketen vain kahden viikon eräpäivällä, eikä asiakas ollut maksanut omaa osuuttaan vielä eräpäivään mennessä. Muutamassa toteutuksessa kritisoitiin sitä, ettei tiedetty, missä lasku kulloinkin menee. Tähän pyrittiin ko-

keilun aikana reagoimaan ja laskujen kulusta pyrittiin ilmoittamaan sähköpostitse kyseessä oleville yrityksille.

*”Ilmeisesti viivettä maksatuksessa palveluyritykselle.”*

*”Laskutuksen kierrätys, ei tiedetty missä lasku menee.”*

Muutamassa toteutuksessa miinukseksi mainittiin myös se, että setelikokeilusta ei ollut tiedotettu tarpeeksi hyvin. Tässä alueilla oli erilaisia käytäntöjä. Loppujen lopuksi seteleitä ei kuitenkaan ollut jaossa kovinkaan monta, joten monella alueella markkinointia tehtiin yrityskäyntien yhteydessä. Koska kyse oli kokeilusta, jonka jatkumisesta ei ollut varmuutta, nähtiin paremmaksi, ettei seteleitä markkinoitu kovinkaan laajasti.

*”Ehkä tiedottaminen suurin miinus eli tunnettuus voisi olla parempi.”*

*”Tätä palvelua ei oltu tarjottu julkisesti vaan sitä piti ns. ”etsiä”.”*

Näiden miinusten lisäksi muutamissa palautteissa toivottiin tuen suhteen muutosta. Toisessa ehdotettiin tuen skaalautumista setelin koon mukaan ja toisessa ehdotettiin suoraan tukiosuuden nostamista. Mutta kuten mainittua, todettiin joissain tapauksissa käytetty tuen suhde myös sopivaksi. Lisäksi yhdessä palautteessa toivottiin, että jo kokeilun aikana yritys voisi hyödyntää useamman setelin. Tämä kertoo osaltaan siitä, että kyseiselle rahoitusinstrumentille on tarvetta.

*”Voisi skaalautua paremmin kustannusten mukaan (esim. 75%).”*

*”Tuen määrä voisi olla suurempi ja omavastuu pienempi.”*

*”Vain yksi seteli per yritys, olisi tarvetta useammallekin.”*

Monet kehitysehdotukset liittyivät odotetusti edellisessä kohdassa esiin nostettuihin miinuksiin, kuten laskun kierrosta tiedottamiseen, tuen kasvattamiseen sekä setelistä ja muista rahoitusmahdollisuuksista tiedottamiseen. Lisäksi yhdessä tapauksessa ehdotettiin hakijan oman työpanoksen ottamista huomioon setelin koossa.

*”Laskutusinformaatiopalvelu, missä tiedetään laskun maksu-status laskutusketjussa esim. sähköpostitse.”*

*”Summaa syytä kasvattaa, tukiosuus sopiva.”*

*”Tiedotusta mahdollisesti saatavilla olevista avustuksista pitää parantaa. Esimerkiksi nettisivut joilla on koko ajan ajankohtainen tieto ja sen lisäksi sähköpostilla lisätietoa ja muistutusta kun uutta tulee.”*

*”Avustus ei kata henkilöstön omaa työpanosta, mikä ko. toteutuksessa nosti omarahoitusosuutta n. 4000€ verran”*

Näiden lisäksi muutamissa toteutuksissa esitettiin, että kilpailutuskynnystä tulisi edelleen nostaa, koska kyse on kuitenkin suhteellisen pienistä summista. Lisäksi seteleitä toivottiin olevan eri toimialoille sekä erilaisiin käyttökohteisiin.

*”Kilpailutuskynnystä tulisi nostaa. Tuotekehitystä tehtäessä asiakassuhde on yleensä hyvin pitkäaikainen.”*

*”Pitää varoa, että kilpailuttamisen vaatima panostus ei syö hankkeen järkevyyttä.”*

*”Seteleitä eri toimialoille, myös koulutukseen esim. uuden henkilön sisäänajo yritykseen.”*

*”Erikokoisia seteleitä eri kokoisille yrityksille.”*

*”Jatkuvaksi toiminnaksi.”*

*”Tällaisia hakkeita pitää lisätä.”*

Lopuksi yrityksistä kysyttiin vielä vapaamuotoisesti palautetta setelin käytöstä. Tässä yhteydessä toistui hyvin monissa vastauksissa toive setelimallin jatkuvuudesta. Muutoinkin vastauksista paistaa yritysten tyytyväisyys setelimallia kohtaan:

*”Enemmän vastaavia seteleitä eri tarkoituksiin pitäisi olla yritysten käytettävissä tulevaisuudessa.”*

*”Toivottavasti ei jää vain kokeiluksi.”*

*”Vastaavaa tukimuotoa tulisi jatkaa.”*

*”Kaikki osapuolet olivat sitä mieltä että tällaista setelimallia tarvitaan.”*

*”Muutti selkeästi asiakkaalla ollutta kuvaa julkisten tukien byrokraattisuudesta.”*

*”Tämänkaltaisia rahoitusinstrumentteja tarvitaan kasvuyrityksissä.”*

*”Toivottavasti seteli säilyy ja toivottavasti sama yritys voisi hakea sitä myös useammin kuin yhden kerran.”*

*”Hanketta kannattaisi käyttää yritysten ja yrittäjien pöytälaatikossa olevien ideoiden toimivuuden ja kehittämismahdollisuuksien testaamiseen ja selvittämiseen.”*

*”Olen aivan vakuuttunut siitä että innovaatioasetelihankeella löydettäisiin paljon uusia tuotteita kansanvälisille markkinoille.”*

Kaiken kaikkiaan yritysten kokemukset innovaatioasetelin käytöstä ovat varsin rohkaisevia ja kertovat setelin tarpeellisuudesta. Toimintamallina innovaatioaseteli koettiin joustavaksi ja nykyaikaiseksi pk-yritysten rahoitusvälineeksi. Pilottikoikeiluna innovaatioaseteli täytti odotuksensa ja antoi arvokasta kokemusta ja suuntaviivoja jatkosuunnittelun pohjaksi.

### **Aluekoordinaattoreiden kokemukset**

Pilottihankkeen lopuksi kerättiin myös aluekoordinaattoreilta palautetta ja kokemuksia hankkeesta. Setelimallin suurimmat edut myös koordinaattoreiden kesken nähtiin setelin joustavuudessa ja helppokäyttöisyydessä. Eduiksi mainittiin lisäksi mm. myös setelirahoituksen nopeus, käyttökohteiden ja konsulttien rajoittamattomuus sekä mallin selkeys. Setelien koon todettiin olevan osassa palautteista sopiva ja osassa nähtiin että se oli edelleen hiukan liian pieni. Pääpiirteissään kuitenkin todettiin että setelien koko oli sopiva nimenomaan erilaisten pk-yritysten toiminnan tukemisessa. Tällöin yritykselle jäävä osuuskin jäi järkevälle tasolle.

Kaiken kaikkiaan nähtiin, että setelikokeilu onnistui hyvin ja kaikkien toteutusten osalta yritysten vastaanotto on ollut todella hyvä. Koordinaattoreiden toiveena on lisäksi, että yrityskehittäjillä olisi käytössään nimenomaan tämänkaltaisia konkreettisia työkaluja pk-yritysten toiminnan tukemiseen.

Kritiikkiä esitettiin muutamassa tapauksessa setelien koosta. Toki alueilla ymmärrettiin, että setelikokeilun budjetti oli rajallinen ja siitä johtuen maksimituelle asetettiin raja. Myös budjetin loppumisesta kesken annettiin palautetta. Noin kymmenellä alueella jäi yrityksiä ilman seteliä. Tämä kertoo osaltaan siitä kysynnästä, mikä tällaisia tukiseteleitä kohtaan on olemassa.

Kehitysehdotuksena esitettiin, että innovaatiosetelillä tulisi olla valtakunnallinen www-sivusto, josta sekä yrittäjät että palveluntarjoajat löytäisivät tietoa setelistä. Kokeilun aikana tällaista sivustoa ei kuitenkaan avattu, koska innovaatiosetelin jatkosta ei ollut varmuutta.

Muina asioina aluekoordinaattoreiden palautteessa toivottiin setelimallin jatkuvuutta. Lisäksi nähtiin että tällaisen tukimuodon tulisi olla kehittäjien ”pöytälaatikkotyökalu” jolla vastattaisiin yritysten ”ensi hätään” erilaisten kehitysprojektien käynnistyksessä. Toisin sanoen innovaatioseteli toimii joustavuutensa vuoksi hyvin sellaisissa tapauksissa joissa vaaditaan nopeita toimenpiteitä. Lisäksi näin kehittäjillä on käytössään pieni tuki, jolla voidaan avustaa yrityksen toimintaa ilman sen suurempia projektivalmisteluita. Palautteessa todettiin myös että tällaisen setelin tulisi olla osa aktiivisen innovaatioympäristön palvelun tarjontaa.

## 5 Vastaavia rahoitusmalleja

Innovaatiosetelikokeilu ei ollut lajissaan ensimmäinen. Alueellisesti vastaavia rahoitusmalleja on testattu erilaisin käytännöin. Myös kansallisilla toimijoilla, kuten TE-keskuksella ja Tekesillä, on omat rahoitusmallinsa. Lisäksi innovaatioseleiteitä on testattu myös muualla päin Eurooppaa ja kokemukset niiden käytöstä ovat olleet rohkaisevia. Ohessa on lyhyet kuvaukset innovaatioseteliä vastaavista rahoitusmalleista.

### Suomessa toteutettuja setelihankkeita

Yritys-Suomi -palveluiden uudistukseen liittyen on koottu erillinen työryhmä selvittämään Yritysetelin toteutusmallia sekä muita vastaavia pilottikokeiluita. Liitteessä yksi on työryhmään kuuluneen PKT-säätiön kehitysjohdaja Jusa Susian koama lista vastaavista setelimalleista. Susian tekemässä koosteessa on mukana 16 erilaista yritysetelikäytäntöä, joita on viety läpi eri puolilla Suomea. Liite 1 on tiivistelmä Susian koosteesta ja alkuperäinen taulukko yhdessä setelityöryhmän väliraportin kanssa löytyy kauppa- ja teollisuusministeriön www-sivuilta [<http://www.ktm.fi/index.phtml?s=1710>].

Susian koostamassa listassa hajonta sekä seteleiden käyttökohteiden, toteutus- tapojen, toteuttajaorganisaatioiden että rahoittajienkin suhteen on varsin laaja. Listassa on mukana tyypiltään yksi innovaatioseteli, kaksi erilaista kansainvälistymiseen liittyvää seteliä, kolme maaseutuneuvonnan seteliä sekä 11 ns. yleisseteliä. Suurin osa toteuttajista oli seudullisia elinkeinoyhtiötä tai teknologiakeskuksia. Lisäksi mukana oli muutama TE-keskusten toteutus. Mukana olevissa seteliko- keiluissa yritysten omavastuuosuudet vaihtelivat 20:n ja 66 prosentin välillä. Se- teleiden koot vaihtelivat 500:sta 10 000 euroon ja rahoituslähteinä toimivat mm. EQUAL, maakunnan kehittämistä, kuntaraha, MMM, aluekeskusohjelman in- novaatioverkosto, TE-keskuksen yritysosasto sekä maaseutuosasto. Tarkemmat kuvaukset löytyvät liitteestä 1 sekä em. www-osoitteesta.

### TE-keskus ja Tekes

TE-keskuksella on myös omat rahoituspalvelunsa pk-yritysten toiminnan tukemi- seen. Suuri osa palveluista on erilaisia konsultointeja, joita yritys voi ostaa markki- nahintoja edullisemmin. Konsultointipalveluiden periaatteena on, että yritys saa tarvitsemaansa ohjausta ja tukea toimintansa eri vaiheissa. Ennen konsultoinnin aloittamista yritys ja asiantuntija luovat yhteisen käsityksen yrityksen tämänhet-

kisestä kokonaistilanteesta ja sen edellyttämistä kehittämistoimenpiteistä. Kehittämispalvelujen toteuttajiksi TE-keskus on kilpailuttanut eri osaamis- ja toimialojen asiantuntijoita, jotka on valmennettu ohjelman toteuttamiseen. Kohteisiin, joihin myös pilottikokeilun innovaatioaseteliä käytettiin, on olemassa mm. sellaisia konsultointeja kuin DesignStart - muotoilun ja graafisen viestinnän kehittämisohjelma, Globaali - kansainvälistymisen kehittämisohjelma, Kunto - liiketoiminnan kehittämisohjelma, Monitaito - liiketoiminnan ja henkilöstön osaamisen kehittämisohjelma, Myyntiteho - Myynnin ja markkinoinnin kehittämisohjelma, PK-LTS - pk-yritysten liiketoimintasuunnitelman laatimisohjelma, ProStart - yritysidean arviointi- ja kehittämisohjelma sekä TuoteStart - tuote- ja palveluideoiden kehittämisohjelma.

Näissä TE-keskuksen tuotteissa on periaatteena että yrittäjä saa käyttöönsä kuhunkin teemaan liittyvän konsultin, jotka on etukäteen kilpailutettu TE-keskuksen toimesta. Näistä tuotteista pilotoitu innovaatioaseteli poikkeaa mm. siinä että setelillä voidaan hankkia myös sellaisen konsultin tai asiantuntijan palvelua, joka ei ole näillä kilpailutetuilla listoilla mukana. Lisäksi innovaatioasetelillä kyettiin tukemaan mm. sellaisten tuotekehitykseen liittyvien palveluiden hankintaa kuin erilaiset tuotteiden suunnittelupalvelut, tuotteen suojaamiseen liittyvät palvelut, varsinaisten markkinatutkimusten ja teknologiaselvitysten teko ym.

TE-keskuksen tuotteista lisäksi myös yrityksen kehittämisavustuksella voidaan tehdä joitain vastaavia toteutuksia kuin innovaatioasetelillä. Kehittämisavustus voidaan myöntää yrityksen pitkän aikavälin kilpailukykyä parantavaan hankkeeseen, kun yritys aloittaa toimintansa taikka laajentaa tai kehittää sitä. Avustuksen kohteena olevan hankkeen tulee olla yrityksen toiminnan kehittämisen kannalta merkittävä. Yrityksen kehittämisavustusta voidaan myöntää yrityksen pitkän aikavälin kilpailukykyä parantavaan hankkeeseen, jolla arvioidaan olevan merkittävä vaikutus yrityksen kasvuun, teknologiaan, kansainvälistymiseen, tuottavuuteen tai liiketoimintaosaamiseen. Yrityksen kehittämisavustusta voidaan myöntää investointeihin, muihin kehittämistoimenpiteisiin sekä lisäksi pienelle yritykselle uusien työpaikkojen aiheuttamien palkkamenojen ja muiden toiminnan aloittamiseen tai laajentamiseen liittyvien menojen perusteella. Näistä muut kehittämistoimenpiteet vastaavat eniten innovaatioasetelin käyttökohteita.

Yrityksen kehittämisavustus on aina harkinnanvaraista avustusta ja se myönnetään kustakin hankkeesta erikseen tehtävän yritys- ja hankearvioinnin perusteella. Avustuksen myöntämistä puoltavana tekijänä pidetään hankkeen myönteisiä työllisyys-, ympäristö- ja tasa-arvovaikutuksia. Yrityksen kehittämisavustukseen verrattuna innovaatioasetelillä pyrittiin vastaamaan nopeammin ja kohdennetum-

min yritysten innovaatiotoimintaan liittyviin tarpeisiin. Lisäksi seteliprosessi haluttiin pitää mahdollisimman kevyenä. [viittaukset TE-keskuksen palveluihin: [www.te-keskus.fi](http://www.te-keskus.fi)]

Nimenomaan teknologioiden ja innovaatioiden rahoitukseen löytyy lisäksi tuotteita erityisesti myös Tekesin palveluvalikoimasta. Tuotekehitysavustusta saa pääosin tutkimuksellisiin projekteihin, jotka luovat pohjaa tuotteiden ja palvelujen kehittämiseksi. Tuotekehitysavustusta saa myös projekteja valmisteleviin esiselvityksiin. Muita Tekesin rahoitusvaihtoehtoja ovat tuotekehityslaina ja pääomaehtoinen tuotekehityslaina tai niiden yhdistelmä. Projektin saamaan rahoitustasoon ja rahoitustyyppiin vaikuttaa projektin haastavuus ja etäisyys markkinoista sekä yrityksen muu rahoitustilanne.

Näiden rahoitusinstrumenttien lisäksi Tekesin valmistelurahoitus on tukimuoto, jolla voidaan tehdä innovaatiotieteen kaltaisia toteutuksia. Valmistelurahoitus on tarkoitettu pienille ja keskisuurille Suomessa toimiville teknologiayrityksille, jotka ovat käynnistämässä uutta liiketoimintaa tai kasvattamassa sitä. Valmistelurahoituksen tarkoituksena on parantaa tutkimus- ja kehitysprojektien ja uusien teknologiaalähtöisten liiketoimintojen käynnistymis-, onnistumis- ja hyödyntämisedellytyksiä. Rahoituksella voi teettää erilaisia selvityksiä, kuten teknologiastrategian, liiketoimintasuunnitelman tai markkina-analyysin. Valmistelurahoituksen tavoitteena on kannustaa yrityksiä haasteellisiin tutkimus- ja kehitysprojekteihin, joissa Tekes voisi olla mukana t&k-rahoittajana muilla rahoitusmuodoillaan selvitystyön jälkeen. Pk-yrityksille myönnetään valmistelurahoitusta 70 % hankkeelle hyväksyttävistä kustannuksista, kuitenkin enintään 15 000 euroa. Rahoitus on kokonaan avustusta, ei lainaa.

Innovaatioseteliin verrattuna kyse on siis hieman suuremmista summista ja projekteista. Lisäksi innovaatiotieteli on tarkoitettu nimenomaan nopeasti hyödynnettävissä olevaksi ”ensiavuksi” yritysten tarpeisiin, jolla saadaan asioita nopeasti eteenpäin. Päätös valmistelurahoituksesta pyritään tekemään noin kuuden viikon kuluessa siitä, kun hakemus on saapunut Tekesiin ja vastaavasti innovaatiotietelin osalta päätös tehtiin muutamassa päivässä. [viittaukset Tekesin palveluihin: [www.tekes.fi](http://www.tekes.fi)]

## Hollannin Innovation Voucher

Kauppa- ja teollisuusministeriön asettaman setelityöryhmän väliraportista löytyy kuvaus myös Hollannissa toteutetusta seteli-hankkeesta, joka vastaa tietyissä määrin tässä pilotoitua innovaatiotieteliä. Kyseisen vuosina 2004–2005 toteutetun innovaatiotietelikokeilun nimi oli Innovation Voucher. Pilottikokeilussa tarjottiin

pk-yritysten haettavaksi 1100 seteliä arvoltaan 7500 euroa kolmessa kokeilujaksossa. Setelin käyttö oli rajattu ensisijaisesti julkisiin tutkimus- ja kehitysorganisaatioihin, mutta setelillä on mahdollista hankkia innovaatiopalveluja myös suuryritysten tutkimus- ja kehitysyksiköistä. Yritys kuitenkin päättää itse mistä listatuista organisaatioista palvelun hankkii. Seteli haetaan ja sen myöntää valtion erityisrahoitusorganisaatio SenterNovem, joka myös vastaa maksatuksesta. Setelin saanut yritys tekee valinnan palveluntarjoajasta ja sopii suoraan tämän kanssa toimeksiannosta.

Hollannissa saadut kokemukset innovaatiosetelin pilottikokeilusta ovat olleet myönteiset ja seteli päätettiin vakiinnuttaa pysyvään käyttöön vuodesta 2006 alkaen, jolloin yritysten haettavaksi tuli 6000 seteliä. Pilottikokeilussa innovaatioseteli osoittautui asiakaslähtöiseksi välineeksi aktivoida pk-yrityksiä hyödyntämään tutkimuslähtöistä asiantuntijapalvelua ja lisäämään osaamisen siirtoa tutkimuslaitosten ja yritysten välillä. Vuonna 2006 vakiinnutetussa innovaatiosetelin toimintamallissa on kahdenlaisia seteleitä. Pienempi innovaatioseteli on suuruudeltaan 2500 euroa ja suurempi on 7500 euroa. Pienen setelin maksimituki on 2500 euroa eli maksimituen tullessa kyseeseen ei yrityksen tarvitse maksaa omavastuuosuutta lainkaan. Suuressa setelissä yrityksen omavastuu on kolmasosa setelin arvosta, 2500 euroa, jolloin julkisen tuen maksimimäärä on 5000 euroa per seteli. Sekä pieniä että suuria seteleitä oli vuonna 2006 jaossa kumpaakin 3000 kappaletta. Pk-yritys voi saada sekä pienen että suuren setelin vain kerran vuodessa.

Hollannissa yrittäjyyden lisäämisen toimintasuunnitelman keskiössä ovat uudet yritykset, erityiskohderyhmänä korkean teknologian uudet yritykset, kasvuyritykset sekä muutostilanteessa olevat yritykset. Hallinnon oman toiminnan kehittämisen keskeisin toimenpide on kaikkalainen yrittäjyyden byrokraatiaesteiden vähentäminen. [lähde: setelityöryhmän väliraportti, <http://www.ktm.fi/index.phtml?s=1710>].

## 6 Yhteenveto

Tarve innovaatioasetelille on ilmeinen. Tästä kertoo mm. se, että monille alueille jäi yrityksiä ilman seteliä hankkeen budjetin loppuessa kesken. Seteleitä käyttäneet yritykset olivat siihen erittäin tyytyväisiä ja toive oli, että innovaatioaseteli jäisi pysyväksi käytännöksi. Osa yrityksistä on lisäksi tiedustellut, koska seteleitä voi taas käyttää, sillä kokeilussa yritystä kohden voitiin myöntää vain yksi seteli.

Vaikka innovaatioasetelin koko ei ollut kovin suuri, kokeilu osoitti, että setelille löytyy monia hyviä käyttökohteita ja että se soveltuu erinomaisesti pk-yritysten innovaatio-, tuotekehitys- ja muun liiketoiminnan tukemiseen. Varsinainen setelimallin toteutus sai yrityksiltä kiitosta sen helppokäyttöisyydestä ja joustavuudesta. Innovaatioaseteliä ei koettu liian byrokraattiseksi ja sillä kyettiin vastaamaan yritysten tarpeisiin varsin nopealla aikataululla.

Mahdollista innovaatioasetelin jatkoa tai vastaavien rahoitusmallien suunnittelua varten voidaan pilottikokeiluista saatujen hyvien kokemusten pohjalta nostaa esiin muutamia kohtia:

- Toimintamalli palautteen mukaan hyvä
- Setelien koot esim. 1000, 2000 ja 4000 euroa (tuen osuus)
- Tuen suhde 2/3 sopiva
- Seteleiden käyttöalue voisi olla jossain määrin rajatumpi ja setelin hakuun voisi halutessaan luoda tietyn kriteeristön
- Setelin alueellinen koordinointi taholle, joka toimii yritysrajapinnassa
- Kilpailutus vain, mikäli sillä saavutetaan aidosti hyötyä
- Setelimallin helppokäyttöisyys, joustavuus ja nopeus avainasemassa

Innovaatioasetelin kaltaista, pk-yrityksille suunnattavaa, rahoitusmallia suunniteltaessa tulee pitää mielessä että setelin haku- ja käsittelyprosessin tulee olla suhteessa saatavan tuen määrään. Tässä kokeilussa setelien koot olivat kohtalaisen pienet, joten käsittelyprosessi haluttiin pitää mahdollisimman kevyenä ja yrityksiltä saadun palautteen mukaan tässä myös onnistuttiin. Nimenomaan joustavuus ja käytön helppous olivat tämän kokeilun valttikortteja verrattuna muihin vastaaviin tukimuotoihin.

Lopuksi setelikokeilun onnistumista voidaan vielä peilata sille asetettuihin tavoitteisiin nähden. Setelikokeilun tavoitteena oli:

- Synnyttää uutta liiketoimintaa
- Madaltaa pk-yritysten kynnystä innovaatiopalveluiden käyttämiseen
- Nostaa esiin parhaiten soveltuvia käyttökohteita
- Hahmottaa nykyistä selkeämmin setelin euromääräinen optimikoko

Uuden liiketoiminnan syntymisen suhteen parhaita projekteja olivat mm. ne kaksi hanketta, joissa innovaatioasetelin myötävaikutuksella perustettiin uudet yritykset. Näiden lisäksi kansainvälistymiseen tähtäävistä hankkeista saadut tulokset antavat odottaa merkittävänkkin uuden liiketoiminnan syntymistä. Toki osassa hankkeita ei setelitoteutusten vaikutuksia kyetty vielä näin lyhyellä aikavälillä todentamaan mutta yleisenä huomiona voidaan todeta, että uuden liiketoiminnan synnyttämisen osalta hankkeissa onnistuttiin varsin hyvin. Samoin onnistuttiin madaltamaan pk-yritysten kynnystä käyttää ulkopuolisia asiantuntijapalveluita, sillä yli 60 % setelikokeiluun osallistuneista yrityksistä ei ollut käyttänyt vastaavia palveluita aikaisemmin. Monessa tapauksessa yritykset kertoivat lisäksi aikovansa käyttää kyseistä palvelua jatkossakin.

Käyttökohteiltaan setelin voidaan todeta soveltuvan erityisen hyvin mm. erilaiseen tuotekehitykseen, tuotteistukseen, markkina-analyysiin, liiketoimintamallien selvityksiin, tuotteen suojaukseen ja erilaisiin teknologiaselvityksiin liittyviin palveluihin. Tämän kaltaisissa toteutuksissa olivat yritysten saavuttamat tulokset varsin konkreettisia ja niistä oli hyvin todennettavissa vaatimus uuden liiketoiminnan syntymisestä. Kokemusten pohjalta voidaan sopiviksi seteleiksi esittää em. 1000, 2000 ja 4000 euron setelit. Osassa palautteista toivottiin vieläkin isompia seteleitä, mutta tässä kokeilussa seteli haluttiin profiloida nimenomaan pk-yrityksille suunnatuksi ja kokemusten pohjalta seteli soveltui tällaisenaan varsin hyvin moniin eri käyttökohteisiin.

## Liite 1 Esimerkkejä yritysetelikäytännöistä

ALUE / TOTEUTTAJA	SETELIN NIMI	KÄYTTÖKOHEET	SETELEIDEN KOOT	TUKI / OMAVASTUU	KOKEMUKSET
Varsinais-Suomi; TE-keskuksen SÖMA-hanke	MIKROYRITYSTEN ASiantuntijatuKI	taloushallinnon osaamisen kehittäminen; markkinointi-/myynti-/asiakaspalveluosaamisen kehittäminen; verkostojen hyödyntämiseen ja verkostoitumiseen liittyvä osaaminen	Asiantuntijatukea 0,5-1,5 päivää / yritys ennalta määritellyn tarpeen perusteella	Tuki 80 %, omavastuu 20% (arvio 150€/pv)	
Loimaan seutukunta; Loimaan seutukunnan kehittämiskeskus	EI VARSINAISTA NIMEÄ	Yritystoimintaan liittyvät erilaiset tarpeet. Itse maatalous rajattu pois.	Maksimi panostus yhteen tapaukseen 8.400 €, kun kokonaiskustannukset ovat 16.800 €	Edunsaajan omaraitoisuus vähintään 50 %.	Erittäin hyvät. Toimitaan vain ja ainoastaan edunsaajan tarpeiden mukaan. Edunsaajan on itse mietittävä mihin rahansa laittaa.
14 aluetta, Aluekeskusohjelman Innovaatio ja osaaminen -verkosto / Seinäjoen Teknologikeskus	INNOVAATIOSETELI	Kannustaa pk-yrityksiä kasvuun ja innovaatiopalvelujen käyttöön, tukea uuden liiketoiminnan syntymistä alueille sekä tiivistää tutkimuslaitosten, KIBS-yritysten ja pk-yritysten välistä yhteistyötä.	Setelit 2/3 osaa toteutuksen hinnasta, max. tukiosuus 4000 euroa	Tuki 2/3, omavastuu 1/3	Asiakaspalaute hyvä, toteuttajien palaute hyvä
Joensuun seutu, Keski-Karjala, Pielisen Karjala; JOSEK	YRITYSKLINIKKA	Toimeksiantojen jakautuma: - Markkinoinnin kehittämisen 35 % - Juridiikka, omistusjärjestelyt 23% - Strategiatyö, liiketoiminnan suunnittelu 16% - Tuotekehitys 10 % - Toimintojen kehittäminen 8 % - Investoinnin valmistelu 8 %	Max. 5 konsulttipäivää per yritys, keskimääräinen toimeksianto 2.300 euroa	Tuki 60%, omavastuu 40%	Nopea ja tehokas kehityksen aktivaattori Rohkaisee jatkuvaan kehittämiseen Aktivoi suurempiin kehittämishankkeisiin
Lahden seutu; LAKES	MIKROYRITYSTEN AKTIVOINTISETELI	myynti ja markkinointi (ei mainonta); kansainvälistyminen/vienti; verkostokumppanuus; lakiasiat; sukupolvenvaihdos- ja yrityskauppa-asiat (arvonmääritys ostajalle); sähköinen liiketoiminta; investointihankkeen valmistelu (laskelmat, suunnitelmat); uuden tuoteidean mallinnus	Max. 2000 euroa per yritys	Tuki 50%, omavastuu 50%	Toiminta vasta käynnistymässä. Usean tahon yhteinen valintaryhmä mahdollistaa useiden instrumenttien käytön. Seteli voidaan kohdentaa tapauksiin, joihin esim. tuoteistetut palvelut eivät sovellu
Suupohja, Kauhajoki; Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymä	KONSULTOINTI- SHEKKI	alkavalle yritykselle tai toimivien yritysten kehittämiseen (yrityksen perustamisasiakirjojen, liiketoimintasuunnitelman ym. laadinta).	200-800 €/yritys	Tuki max. 800 euroa, max. 2 konsulttipäivää	
Juva, Joroinen, Rantasalmi, Sulkava; Rajupusu -yhtymä	YRITYSKLINIKKA	Strategia, markkinoinnin suunnittelu, yritysjärjestelyt painottuvat. Toimialoja kattavasti, matkailu painottuu	1-5 konsulttipäivää	50%	hyvä palaute yrityskentästä
Imatran ja Lappeenrannan seudut; Imatran Seudun Kehitysyhtiö Oy	KÄYTÄ 10 - MAKSA 4	Tukea yritystoiminnan kehittämiseen, kilpailukykyyn vahvistamiseen ja liiketoimintaosaamisen parantamiseen	Tuki max. 6.000 €/yritys	Tuki 60% (max. 6000€), omavastuu 40% (max. 4000€)	Hanke käynnistynyt odotusten mukaisesti.

ALUE / TOTEUTTAJA	SETELIN NIMI	KÄYTTÖKOhteet	SETELEIDEN Koot	TUKI / OMAVASTUU	KOKEMUKSET
Kaakkois-Suomi: Etelä-Karjala, Etelä-Savo, Kymenlaakso; Kaakkois-Suomen elinkeinoyhdistöt (6kpl)	KASVUA VENÄJÄLTÄ	Tukea yrityksen kasvutavoitteisiin Venäjällä: Markkinaselitys Pietarin tai Moskovan alueella Kontaktinhaku Venäjältä Yrityksen perustaminen Venäjälle Sertifioinnit Venäjälle Juridinen tai taloushallinnollinen konsultointi Venäjä-liiketoiminnassa	Max. 1000 euroa per yritys	Tuen määrä 50 % toimeksiannon kustannuksista, max. 1000 euroa; omavastuu 50 %	Seteleiden kysyntä ollut laimeaa ja syyksi epäillään sen pienuutta.
Satakunta; Yrityspalvelu ENTER	TEHOSTARTTI MIKROYRITTÄJILLE	Juuri toimintansa aloittaneille yrityksille tarkoitettu asiantuntijapalvelua sisältävä projekti. (toteutettu 1.4.2003 - 31.3.2006)	Asiantuntijatyöhön käytettiin aikaa yhteensä 2142 tuntia. Keskimäärin kutakin asiakasyritystä konsultoitin 1,75 työpäivää. Asiantuntijatyön kokonaisbudjetti oli 140 000.	Projekti maksoi asiantuntijapalvelusta 70 %, yrityksen omavastuusosuus 30 %	Alussa kesti aikaa saada yrittäjille tieto asiasta, lopputuloksessa käyttäjät olisi ollut huomattavasti projektiin resursoitua toimintaa enemmän.
Keski-Suomi; JYKES	JOSEKIN MALLI	Alkavien yritysten ohjelma TE-keskuksen yritysoston es-rahointipotista siten, että Jykes voi käyttää sitä yrityskohtaisina ratkaisuna.			
Pohjois-Pohjanmaa; Oulunseudun yrityspalvelukeskus	MUKANA MURROSVAIHEESSA -projekti (S01978)	Tukea murrosvaiheessa olevien yritysten toimintaa erilaisilla analyyseillä, asiantuntijapalveluilla ja koulutuksella. Tavoitteena on, että yritykset pääsevät hallitusti murrosvaiheen yli, yritysten elinkaari pitenee ja työllisyys turvataan.	1-3 päivää; keskim. hinta konsultille n. 800 €, juristelle enemmän	Vakituisen henkilöstön mukainen yksityis-rahointiosuus/ päivä: 1 henkilö 120 € / päivä; 2-10 henkilöä 150 € / päivä; yli 10 henkilöä 175 € / päivä; juristipalvelut 200 € / päivä	
Häme; Elma-ohjelma, (maaseutu- ja toimintaryhmät)	KEHITTÄMIS-AVUSTUS ASIAntuntija-PALVELUUN - NS. TOIMINTATONNI			10%:n omavastuulla -> 1000 € (uusi -> 1 500 ?) 50%:n omavastuulla 1000 € ->	Pienissä hankkeissa koulutuksen hakumenettely
Häme; TE-keskus ja ProAgria	SYPVE-HANKE	Asiantuntijapalveluiden ostaminen maaseutuyritysneuvonnassa		Yrityksen omavastuu on 50 %.	
Satakunta; TE-keskus ja ProAgria	YRITYSTREENI	Asiantuntijapalveluiden ostaminen maaseutuyritysneuvonnassa täydentämään laajempaa neuvontakokonaisuutta	100-1000 €/yritys tarpeen mukaan. Ei varsinaisen "seteli", vaan määrätty eritysongelmaan käytetään ulkopuolista konsulttipalvelua, joka ensin kilpailutetaan.	Yrityksen omavastuu on 50 %.	Hyvä ja joustava palvelu määrättyihin erityiskysymyksiin.
Pohjois-Savo; TE-keskus ja ProAgria	VAKKA-HANKE	Asiantuntijapalveluiden ostaminen maaseutuyritysneuvonnassa	1/2 - 6 pv	Asiakkaan omavastuu 10 % - 50% ostopalveluissa	Joustava, nopea ja vähän byrokraatia, Koko maakunnan kattava palveluverkko, osana seudullisia yrityspalveluja









